السلوك الإنساني في الإدارة

دكتور علي السلمي

الناشر

مكتبة غريب

٣،١ شارع كامل صدقي (الفجالة)

تليفون : ٩٠٢١٠٧

تمهيـــد

تزايد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بالمشكلات الادارية فى كثير من الدول النامية . واتخذت اجراءات متعـددة لاحداث التطور الادارى فى عـديد من المشروعات والمنظمات · وقد تبين فى معظم الحالات أن مشكلات الادارة ليست بالضرورة مشكلات فنية او تكنولوجية بقدر ما هى مشكلات انسانية ·

ان الاهتمام بالادارة والاصلاح الادارى لا يمكن أن يتغافل عن مشكلات البشر الذين تتعامل معهم الادارة · ان الضغوط الناشئة عن السلوك الانسانى فى منظمات الأعمال تحتاج لمعالجتها الى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء المظاهر السلوكية المشاهدة . ومن ثم أصبحت الدراسات السلوكية من أهم أدوات الادارة فى تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات المناسبة فيها ·

ومن أجل الاسهام فى هذا المجال فقد أصدرت كتابى الأول « مقدمة فى العلوم السلوكية » عام ١٩٦٨ ثم اتبعته بكتاب « العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى » عام ١٩٧٠ وقد لاقى كل من الكتابين ترحيبا واهتماما فى الأوساط الادارية والجامعية مما جعلنى افكر فى احداث تطوير يقرب الكتاب للقــارىء سواء كان ممارسا اداريا أم طالبا ليس فقط للادارة بل فى اى فرع من العلوم الاجتماعية ·

ويهدف الاخراج الجديد للكتاب الى عرض كامل لمفاهيم السلوك ونماذج التحليل السلوكى مع تصوير شامل للمحددات الفـردية والاجتماعية للسلوك الانسانى ·

ويسعدنى أن أسجل شكرى لكل من تعـاون فى سبيل اعـــداد الكتاب واخراجه فى ثوبه الجديد ·

دكتور على السلمى

مقــــدمة

دور السلوك الانسانى فى الادارة

THE ROLE OF
HUMAN BEHAVIOR IN MANAGEMENT

((الادارة عملية انســانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق اقصى اشباع ممكن للرغبات الانسانية ٠ والادارة فى سعيهــا الدائب لتحسين حيــاة الانسان ، تعمل أساسا من خلال السلوك الانسانى ، وتتوقف كفاءتها الى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك)) ٠

المضمون الحقيقي للادارة :

« الادارة » تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة ، وهو يعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين · « فالادارة » عند البعض هى مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية فى المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال المختلفة فى المجتمع · والادارة عند البعض الآخر هى مجموعة الأعمال والوظائف التى يمارسها « المديرون » فى مواقع العمل المختلفة ، فى حين يرى فريق من الناس أن « الادارة » هى تلك القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتى يتعامل الناس على أساسها ·

وفى حقيقة الأمر · أن « الادارة » اهم وأعمق من الأفكار السابقة · ا « الادارة » عملية انسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة · وقد تكون الأهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقها انتاجية (أو اقتصادية بمعنى أعم) ، كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية فى طبيعتها

فالادارة اذن نشاط انسانى متكرر ومستمر نجده فى كل المنظمات وعلى كل المستويات · والادارة تمثل العنصر الحركى الأساسى والقوة الدافعة الرئيسية فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفى كل مظاهر النشاط الانسانى ·

والمنطق الأساسى للادارة ، أنها عملية مستمرة تحتوى العديد من الأنشطة Activities وتستخدم أشكالا متنوعة من الموارد Resources بعضها مادى Material وبعضها الآخر انسانى Human وذلك وصولا الى أهداف محددة ·

والادارة بهذا المنطق ليست مجموعة من المبادىء Principles ولا هى مجموعة من الاجراءات والنظم System and Procedures ولكنها فى الأساس مجموعة من العلاقات Relationships والاتصالات Communications والتفاعلات Interactions بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة وقد تكون فى كثير من الأحيان متناقضة Conflictings · ومن ثم فان العنصر الرئيسى فى العمل الادارى هو القدرة على الخلق والابداع الانسانى من جانب المديرين لتحقيق

• الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الانسانية، وذلك بأقل قدر ممكن من التضحيات على مستوى المجموع وبالتالى بأعلى نسبة من العائد Pay-off لكل المستويات •

تطور الفكر الادارى فى نظرته للانسان :

لم يكن اكتشاف البعد الانسانى للادارة أمرا سهلا . بل لقد تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الادارى كان العنصر الانسانى فيها مهملا أو متجاهلا بدرجات مختلفة • ويمكن حصر فترات التطور فى الفكر الادارى من حيث النظرة للجانب الانسانى فى الادارة كما يلى :

١ ـ حركة الادارة العلمية (١٩٠٠ ـ ١٩٢٠) :

The Scientific Management Movement ,

وقد كان التركيز الأساسى فيها على الجوانب المادية فى العمل والانتاج ، وكانت ترى فى تقسيم العمل والتخصص أساسا صالحا لرفع الانتاجية • ولم يكن الانسان فى نظرية الادارة العلمية أكثر من مجرد « أداة » للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الادارة فى الوصول الى الانتاج المطلوب ، ولم تكن نظرية الادارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين ، لذا فقد حددت دورهم فى مجرد تلقى التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الاداء المثلى One best method التى تم تدريبهم عليها • وكان الحافز الأساسى للعاملين فى نظرية الادارة العلمية هو الحافز النقدى Wage Incentive

٢ ـ حركة العلاقات الانسانية (١٩٣٠ ـ ١٩٥٠) :

The Human Relations Movement

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمى الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية ، وخروجا على مبادىء الادارة العلمية التى سببت كثيرا من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية ، وقد كان المنطق الأساسى لحركة العلاقات الانسانية أن الانسان هو محور العمل الادارى وأنه العنصر الهام فى تحديد الانتاجية • كذلك روجت حركة العلاقات الانسانية مفاهيم « الحالة المعنوية » Morale وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعى للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على انتاجهم • ومن أهم نتائج حركة العلاقات الانسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الانسانية للعاملين •

٥ ـ المدخل السلوكى (١٩٦٥ ـ حتى الآن) :

The Behavioral Approach

فى ذات الوقت الذى انتشرت فيه مفاهيم « علم الادارة ومدخل اتخاذ القرارات » ، كان الاتجاه السلوكى المتكامل ينمو ايضا ويكتسب اقتناع كثير من المديرين • ويقدم المدخل السلوكى للادارة منطقا متميزا يرى أن العامل الأساسى المحدد لكفاءة الادارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو ••• الانسان (وبمعنى أدق السلوك الانسانى) • ويجمع المدخل السلوكى مبادىء ومفاهيم من علوم انسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الانسانى والافادة من هذه التفسيرات فى التنبؤ باشكال السلوك المتوقعة للأفراد فى مواقع العمل المختلفة ، ومن ثم تستطيع الادارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه •

وينقسم أنصار المدخل السلوكى الى مجموعتين بصفة عامة :

(أ) مجموعة السلوك الانسانى •

(ب) مجموعة النظام الاجتماعى •

ويقوم الأساس الفكرى للمجموعة الأولى على أن الادارة هى تحقيق الأعمال والانجازات من خلال الجهد الانسانى ، ومن ثم فان نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الانسانية ، وتمكنه من اساليب القيادة وأدوات العلوم السلوكية الأخرى لفهم وادارة العلاقات بين الناس • ان الانسان فى نظر هذه المجموعة هو العنصر الأساسى فى الادارة وبالتالى تتجه الدراسات الى اكتشاف أسلم السبل لبناء العلاقات الانسانية المؤدية الى الانتاجية والكفاءة • ومن الموضوعات التى تتردد فى كتابات هذه المجموعة :

— الدافعية

— القيادة

— التدريب

— الاتصالات

وانعكست هذه الموضوعات فى مفاهيم عامة منها « الادارة بالمشاركة » أو « الادارة بالأهداف » وبصفة عامة فان أنصار هذه المجموعة يهتمون أساسا بسيكولوجية الفرد وعلم النفس الاجتماعى (Individual and Social Psychology) وكثير منهم يعتبر أن الادارة مرادف للقيادة • وقد بدأت هذه

المجموعة الفكرية أساسا منذ تجارب هوثورن التى تمت خلال السنوات ١٩٢٧ ـ ١٩٣٢ بقيادة العالم « التون مايو Elton Mayo » • ومن أهم انصار هذه المجموعة دوجلاس ماكجروجر (١) الذى روج أفكاره تحت مسميات هى نظرية X ونظرية Y التى نعرض لأهم الأفكار بها كنموذج لتفكير مجموعة السلوك الانسانى :

النظرية التقليدية (نظرية X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالآتى :

١ ـ الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل

٢ ـ الانسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسئولية فى العمل •

٣ ـ يفضل الانسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل •

٤ ـ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل • أى أن الانسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا فى العمل •

٥ ـ لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شىء هام دون متابعة واشراف •

٦ ـ ان الأجر والمزايا المادية هى أهم حوافز العمل • أى أن الفرد على استعداد للتضحية بأى شىء فى سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى •

تلك هى فروض النظرية التقليدية وهى تفسر السلوك الانسانى بطريقة تؤدى الى أن تتبع الادارة طريقة خاصة فى معاملة العمال تتفق وتلك النظرة الى الانسان وطبيعته • ولقد سادت تلك النظرة دوائر الادارة الصناعية فى بداية نشأة الصناعة الحديثة فى المجتمعات الغربية ، ولاتزال تلك الأفكار تحتل مكانا بارزا فى فلسفة الادارة فى العديد من الدول النامية • والنتيجة الطبيعية لمثل تلك الأفكار هى أن تركز الادارة كل السلطات فى أيديها وتنظر الى العمال

---

(١) Mcgregor, D., Human Side of Enterprise. N.Y. : Mcgraw-Hill, 1960.

على أنهم أداة من أدوات الانتاج ليس عليهم الا ان يطيعوا ما يصدر اليهم من أوامر · ولكن التجارب العملية اثبتت أنأوامر كثيرة تصدرها الادارة لاتطاع ، بل يتجاهلها الأفراد ، وقد يتصرفون فى الاتجـاه المضاد لما تنادى به تلك الأوامر · وفى أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر اليهم أوامر محددة · كذلك تبين للباحثين فى ميدان علاقات العمل أن الانسان ليس كسولا بطبعه ، بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة · واذا كان الانسان بطبعه كسولا فكيف نفسر اقبال احد المديرين على عمله لفترات طويلة بل انه حين يذهب الى بيته يستمر فى العمل ولا ينقطع عن التفكير فى مشاكل العمل حتى حين يأوى الى فراشه ؟ واذا كان الأجر هو المحدد الأساسى لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل ، فكيف نفسر رفض بعض العمالالعمل لفترات اضـافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات أجر أعلى Over time rate.

ان تلك المظاهر للسلوك الانسانى توضح فشل التفسير تقدمه النظـرية التقليدية حيث انه يجافى طبيعة الانسان كما تتضح فى حالات ومواقفانسانية متعددة ·· لذلك كان لابد من البحث عن تفسير آخر يقدمه ماكجروجر ويدافع عنه كما يلى :

النظرية الحديثة (نظرية Y) :

بالنظر الى فشل النظرية التقليدية فى رسم صورة حقيقية لطبيعة الانسان ومحددات سلوكه ، فان النظرية الحديثة تحـاول تقديم مجموعة أخـرى من الفروض التى تفسر بعض مظاهر السلوك الانسانى :

١ ـ الانسان يرغب فى العمـل لذاته ، فهو يحب العمـل ويفضله عن الفراغ ·

٢ ـ الانسان يسعى إلى تحمل المسئولية والمخاطرة ·

٣ ـ الانسان يطلب الحرية فى العمل والتحرر من القيود · وهو يفضلأن يكون قائدا وليس تابعا ·

٤ ـ الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسى للعمل · أى أن الانسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا فى مكافأة ·

٥ ـ ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الانسان فى أثناء العمل · اذ يكفى أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول اليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل ·

- من الذى يقرر انشاء مؤسسة أو شركة ؟
- من الذى يقرر موقع المصنع ويحدد حجمه ؟ .
- من الذى يختار أنواع السلع التى ينتجها مصنع ما ؟
- من الذى يحدد أسعار بيع السلع والخدمات ؟
- من الذى يمسك الحسابات ويعد الميزانيات ؟
- من الذى يخطط ، وينظم ، ويتابع ؟
- من الذى ينفذ القرارات الادارية ؟
- من الذى يشترى ويستهلك ؟

فى كل الأسئلة السابقة الاجابة واحـدة لا تتغير ، ان انسـانا معينـا أو مجموعة من الناس هى التى تفعل هـذا أو ذاك من الأنشطة المذكورة · ان الانسان بسلوكه وتصرفاته ، بأفكاره واتجاهاته ، بدوافعه وخبراته هو المحرك الأول للعمل الادارى · ومن ثم فان منطق دراستنا الحالية يتحدد فى أن نجاح الادارة وفعاليتها يتوقفـان على فهم وتفسـير السلوك الانسـانى للأفـراد والجماعات التى تتعامل معها الادارة والتى تعمل بها ومن أجلها ·

أسباب الاهتمام بدراسة السلوك الانسانى :

هناك أسباب مختلفة كان لهـا فضل اثارة الاهتمـام بدراسة وتحليـل السلوك الانسانى ، وقد نبعت هذه الأسباب أساسا من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمـال Business Organizations مـن مؤسسات وشركات ووحـدات انتاجية مختلفة ، ومن بين هذه الأسباب الهامة :

١ - أن منظمات الأعمال تلعب دورا خطيرا فى ادارة الاقتصاد القومى واستثمار ثروات المجتمع ، وبالتالى فهى مصدر كل الانتاج (سلع وخدمات) فى المجتمع ·

٢ - أن منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الناس يعملون كمديرين وعمال ، كما ترتبط بها نوعيات من الأفراد والجماعات كمستهلكين وموردين وعملاء ومن ثم فان منظمات الأعمال تقوم من أجل خدمة الانسان ، وهى تحقق أهدافها بجهد الانسان ، وهى محكومة بنظم وقواعد يضعها الانسان ·

٣ - أن المادة ، الآلة ، رأس المال ، وغيرها من أدوات وعناصر الانتاج لا قيمة لها الا بالانسان فالعمل الانسانى هو مصدر كل القيم ، اذن لابد مـن

معرفة لماذا وكيف يعمل الانسان وكيف نجعله يعمل أكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم ٠

٤ ـ أن الانسان له ارادة مستقلة والانسان ينمو ويتغير ، والانسان يدرك ويفهم ويتعلم ، ومن ثم يجب دراسة اسباب ودوافع السلوك الانسانى حتى يمكن التكهن بهذا السلوك واتخاذ الاجراءات الضرورية للتاثير عليه (بالتغيير أو التدعيم) ٠

تطور معرفة الادارة بالسلوك الانسانى :

اعترفت الادارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الانسانى وأثره فى تحديد ما يمكن أن تصل اليه من نتائج ، ولكن مصادر معرفة الادارة بأساسيات تحليل وتفسير السلوك الانسانى كانت دائما متخلفة وغير علمية بشكل عام ٠ ومن الواضح أن الادارة اعتمدت فى فترات مختلفة من تطورها على المصادر الآتية لفهم السلوك الانسانى :

- الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين حيث يميل المدير الى الارتكاز على مفاهيمه الخاصة التى كونها بالممارسة والتجربة الذاتية فى تفسير ما يعرض له من مظاهر سلوكية ٠ وتكمن خطورة هذا المصدر فى أن التجارب الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية ، كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطأ اذا تغيرت الظروف ٠ مثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهوما خاصا أن العمال لا يعملون الا تحت التهديد بالعقاب وذلك نتيجة تجربته مع بعض الأفراد ، فاذا عمد الى استخدام هذا المنطق فى تشغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو فى ظروف اجتماعية أو سياسية مختلفة ، فقد تكون النتيجة مختلفة تماما ٠

- المعتقدات غير المؤكدة ، وتلك صور من التعميمات Generalizations التى لا تستند الى بحث أو تحليل علمى كأن يرى المدير ان العمال يعملون من اجل المال فقط وانهم فى سبيل الحصول على مزيد من المال على استعداد للتضحية براحتهم أو حريتهم مثلا ٠ ومثال ذلك ايضا ما شاع فى اذهان كثير من المديرين فى بعض الأوقات من أن المستهلك يرغب فى شراء السلعة الأقل ثمنا بغض النظر عن أى شىء آخر ٠ تلك المعتقدات لها تاثير مباشر على أنواع القرارات التى يتخذها المديرون فى ادارة أعمالهم وفى التعامل مع البشر الأمر الذى يؤدى عادة الى مشكلات انسانية تحد من كفاءة الانتاج وفاعليته ٠

الخرافات غير الصحيحة ، ومن امثالها ان الانسان طماع بطبعه أو كسول يتجنب العمل ، أو خائف من السلطة ابدا وبالتـالى تبنى على ضوء هـذه الخرافات أنواع من السياسات والقرارات التى تعد من العلاقات الانسانية وتؤثر سلبيا على الكفاءة الانتاجية ·

ويمكن استنتاج ان تلك المصادر للمعرفة عن السلوك الانسانى لا توفر للادارة فهما سليما او متكاملا عن محددات السلوك ومن ثم تفشل الادارة فى اكتشاف الأنماط المثلى للتعامل مع الأفراد والجماعات والحصول منهم على أقصى جهد أو طاقة · وقد ترتب على هذا المنطق المتخلف فىمحاولة فهم السلوك الانسانى آثار سالبة عديدة عانت منها الادارة (وبالتالى المجتمع فىمجموعه) أهمها :

- مشكلات عمالية مستمرة تمثلت فى موجات من الاضرابات وحالات عدم الاستقرار الصناعى ، أو حالات من التمرد وعدم الاسهام الجدى فىتحقيق أهداف الانتاج وصور من الاهمال والضياع تنشأ كلها بسبب فقدان الثقة بين الادارة وبين جماهير العاملين ·

- ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات بسبب عدم فهم الادارة للسلوك الاستهلاكى (سلوك الأفراد والجماعات الذى ينتهى بشراء سلعة ما أو استخدام خدمة) ·

- كذلك ترتب على هذه المعلومات المتيسرة عن السلوك الانسـانى مبـالغة شديدة فى تصوير قدرات المديرين واعتبار أنالادارة موهبة وقدرة ذاتية ، ومن ثم سـادت روح من العداء لأفكار تنمية واعـداد المديرين وتطوير أساليب وطرق الادارة ·

وتتبلور كل تلك المشكلات عادة فى ضياع الطاقات البشرية وعدم الافادة من الموارد المادية المتاحة ، الأمر الذى ينتهى الى انتـاجية اقل وتكلفة أعلى يتحمل عبئها الحقيقى المجتمع بأسرة ·

بداية الاتجاه الى العلم لفهم السلوك :

حين واجهت الادارة تلك المشـكلات الناجمة عن قصور مفاهيمها عن السلوك الانسانى وعجز مصادرها التقليـدية عن توفير معلومات صـحيحة ومتكاملة حول طبيعة الفرد وسلوكه ، فقد اتجهت الادارة للبحث عن مصادر

١ ـ الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وابعاد السلوك الانسانى دون الاقتصـار على بعض جوانبه ، وما يؤدى اليه هـذا المدخل الشمولى من معلومات أوفر وأدق ومن ثم تفسير أشمل وأوضح لمسببات السلوك .

٢ ـ الاعتماد على المنطق العلمى وأساليب البحث العلمية بما تقوم عليه من تحديد للظواهر ووضـع للفروض حول مسبباتها ، ثم تجميع المعلومات لاختيار الفروض والتوصل بذلك الى حقائق ومفاهيم تفسر السلوك وقد تصل الى مستوى القانون أو المبدأ (كما هى العلوم الطبيعية) .

٣ ـ التكامل فى مصادر المعرفة تحقيقا للفهم الشامل لحقيقة الانسان فالعلوم السلوكية تستمد مبادئها من علوم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية وذلك بدرجات متباينة .

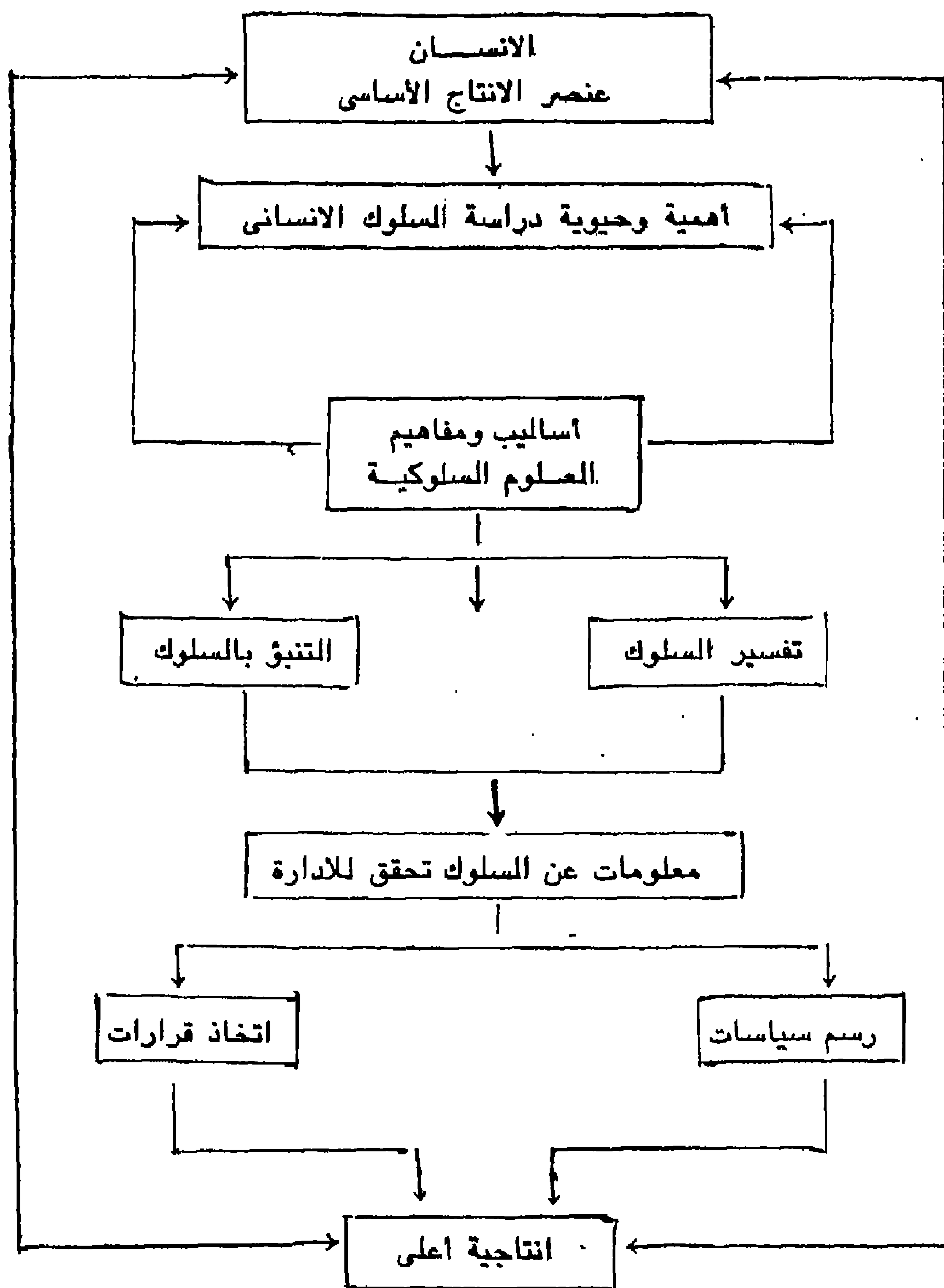
وتتركز أهداف العلوم السلوكية فى ثلاثة هى :

ـ تفسير وتحليل مظاهر السلوك الانسانى (سواء الظاهرة أو الباطنة)

ـ التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة .

ـ بناء النماذج التى تساعد الادارة فى السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة .

وبهذا المنطق فان العلوم السلوكية تبدأ بدراسة الانسان من أجل رفاهية الانسان كما يتضح من النموذج التالى :


الانسان
عنصر الانتاج الأساسى
أهمية وحيوية دراسة السلوك الانسانى
أساليب ومفاهيم
العلوم السلوكية
التنبؤ بالسلوك
تفسير السلوك
معلومات عن السلوك تحقق للادارة
اتخاذ قرارات
رسم سياسات
انتاجية اعلى

هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة ؟

يثير موضوع استخدام الادارة للعلوم السلوكية كأداة لفهم وتحليل السلوك الانسانى سؤالا حيويا تتوقف على اجابته درجة الأفادة من هذه الأداة. وهو ٠٠ هل يمكن دراسة السلوك الانسانى بطريقة علمية سليمة ـ وترد على هذا السؤال اجابات متناقضة يشير بعضها الى صعوبة هذه الدراسة (أن لم يكن استحالتها) نظرا للتغير المستمر فى السلوك الانسانى ومحدداته من ناحية ، وتباين الخصائص الفردية وشدة الفروق بين الأفراد من ناحية أخرى٠ وخلاصة هذه النظرة انه لا يمكن التوصل الى تعميمات عن محددات السلوك الانسانى ومن ثم تنحصر محاولات فهم السلوك فى دراسة حالات فردية دون التعميم على الجماعات والجماهير الأكبر ٠

وعلى النقيض من هذه النظرة ، نجد رأيا آخر يستند الى امكانية تطبيق أسلوب البحث العلمى فى التوصل الى مفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الانسانى ٠ ومنطق هذه النظرة أن الفروق الفردية بين الافراد تميل الى التلاشى حين دراسة مجموعات كبيرة ، كما أن درجة التغير فى السلوك الفردى خلال الزمن تعتبر بطيئة نسبيا بحيث يمكن افتراض حالة من الثبات النسبى Stability تمكن الباحث من ملاحظة مظاهر السلوك وتفسيرها ، واعتمادا على هذا المنطق الأخير ، فان دراسة السلوك الانسانى وأن كانت ممكنة الا انها ليست سهلة او يسيرة بل ان الفهم الصحيح للسلوك يتطلب من الباحث أن :

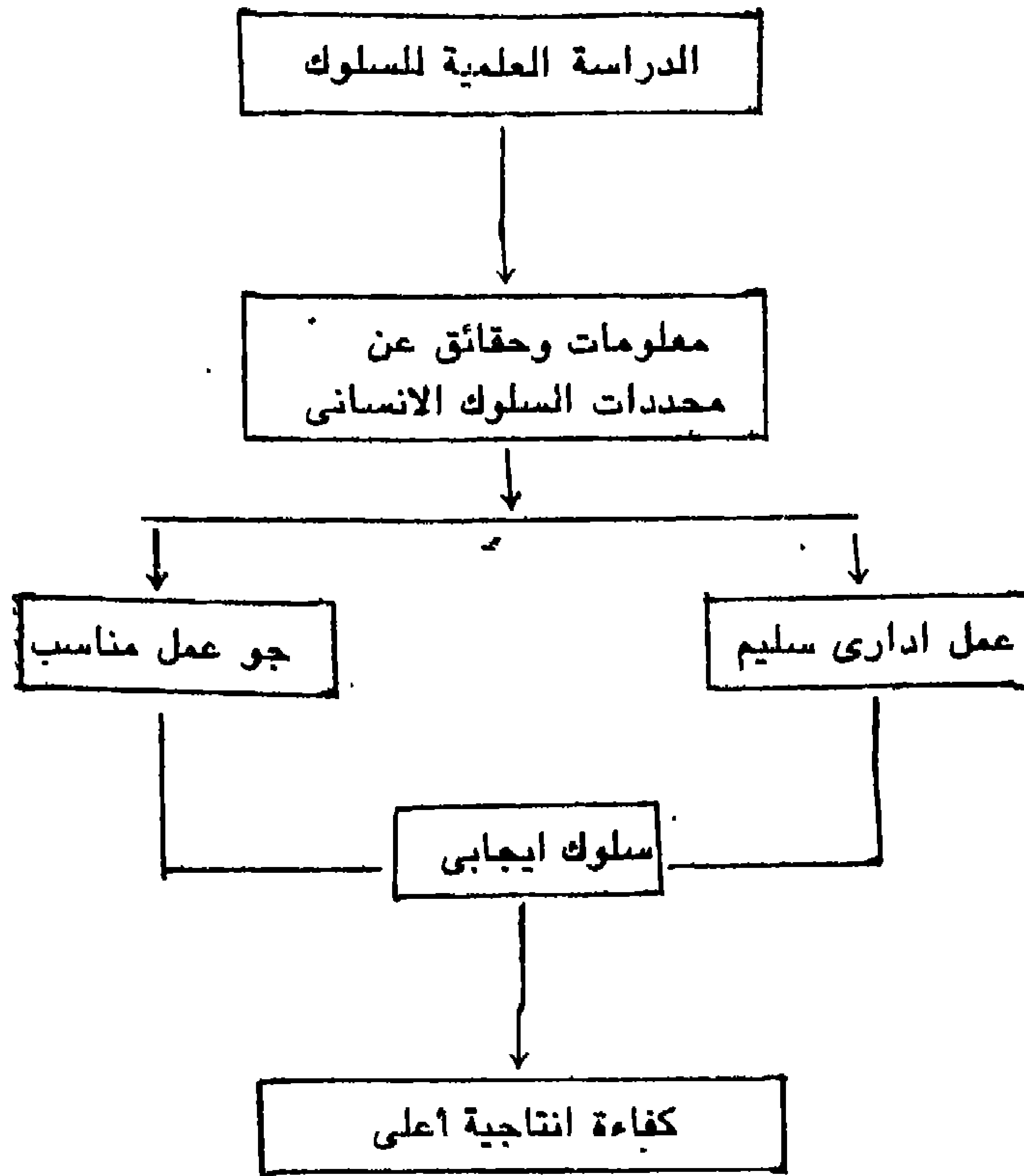
١ ـ يحدد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد ٠

٢ ـ يحدد دور كل من تلك العوامل وأهميته النسبية فى تشكيل نمط السلوك المشاهد ٠

٣ ـ يحدد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التأثير الناشئة عن هذه العلاقات ٠

٤ ـ متابعة التغير فى هذه العوامل وأهمياتها وعلاقاتها ٠

نخلص مما سبق أن الدراسة العلمية للسلوك الانسانى أصبحت من الأدوات المتاحة للادارة فى محاولتها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات المتعاملين معها ٠ وبالتالى يمكن تصور اثر الدراسة العلمية للسلوك الانسانى بالنسبة لأسلوب عمل الادارة كما يلى :



بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الانسانى :

أنتجت الدراسة العلمية للسلوك الانسانى فى منظمات الأعمـال بعض المفاهيم الأساسية التى تشكل منطقا متكاملا فى فهم السلوك ومن ثم التـأثير عليه واعادة تشكيله ٠ ومن أهم هذه المفاهيم :

١ ـ ان الانسان يسلك (يتصرف) اذا كان :

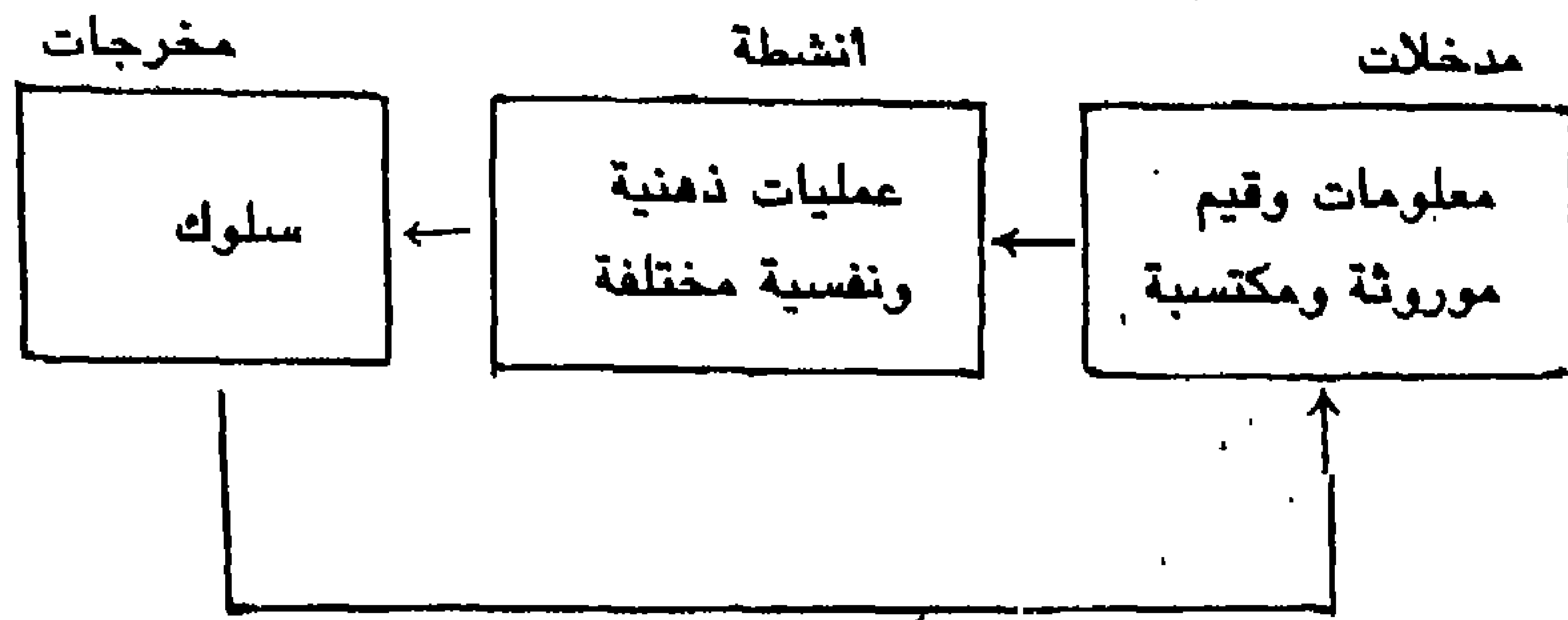
- قادرا على السلوك (أى تتوفر له امكانيات السلوك) ؛
- وراغبا فى السلوك (أى يرغب فى نتائج السلوك) ٠

ومن ثم فان الادارة يمكنها التاثير على سلوك الأفراد وتعديله وذلك اما بزيادة قدراتهم وامكانياتهم (مثال ذلك أن تخفض الادارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء وعلى ذلك يتحولون من موقف عدم الشراء الى

موقف الشراء) واما بزيادة رغبة الأفراد في نتائج السلوك ، أو بالأسلوبين معا ·

٢ ـ يتحدد السلوك الانسانى بفعل محددات وخصائص فردية ، وتحت تاثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية · ومن ثم فان المنطق فى دراسة السلوك أن تدرس مجموعة الخصائص الفردية بالاضافة الى تحليل المؤثرات الاجتماعية والحضارية وصولا الى فهم شامل ومتكامل للسلوك الانسانى ·

٣ ـ السلوك الانسانى هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذى يعيش فيه الفرد · ويتخذ السلوك الانسانى شكل نظام متكامل كالآتى :



بيئة اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية

ويترتب على هذا المفهوم الثالث ان دراسة السلوك الانسانى لابد وأن تأخذ فى الاعتبار طبيعة وخصائص الموقف ، ومن ثم لا نتوقع أن نجد تفسيرا نمطيا يصلح لكل الناس فى كل المواقف · معنى هذا ان العلوم السلوكية لا تدرس السلوك فى فراغ ولكنها تدرسه فى واقع محدد ·

أثر السلوك الانسانى فى عمل الادارة :

لقد تبينا حتى الآن أن الادارة تصل الى نتائجها الأساسية من خلال العمل الانسانى باشكاله المختلفة · أى أن السلوك الانسانى هو محور الارتكاز الرئيسى فى توجيه العمل الادارى ·

أن العمل الادارى يحقق اهدافه من خلال العمل الانسانى · فالمدير (وهو أحد المكونات الأساسية للعنصر الانسانى المشروع) يعتمد على افراد آخرين فى تنفيذ الأعمال ·

ومن ثم فان فهم الادارة والقدرة على الاحاطة بها يتطلب ضرورة

التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع (وخارجه) وتحديد تأثير هــذا السلوك على أعمال الادارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة ·

ان الانسان ظاهرة متعددة الجوانب Multi-dimensional تخضــع لتأثير وسيطرة عــدد كبير من المتغيرات · فالأفــراد يختلفون فى القــدرات والاستعدادات والمهــارات ، كمـــا أن انمــاط السلوك المكتســبة Learned Behavior Patterns تتباين الى درجة كبيرة من فرد لآخر ·

ويمكن أن نعبر عن السلوك الانسانى باعتباره محصلة التفاعل بين :

١ ــ **الانسان** ، الذى يتصف برغبــات وتطلعات ، كمـــا يهدف الى تحقيق أهداف خاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفــاهيم وأفكار وآراء محددة حيــال شتى الموضوعات ·

٢ ــ **الموقف** ، وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد فى أى وقت من الأوقات · ويعبر الموقف Situation عن الفرص Opportunities المتاحة للفرد ، والقيود Constraints التى يلتزم بها الانسان ·

ومن ثم فاننا نعتقد أن الانسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص السانحة بشكل يحقق له رغباته ويوصله الى أهدافه، وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف ·

وأهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التى تواجهها الادارة فى تعاملها مع الانسان على اختلاف مستوياته فى التنظيم ، فالادارة تســعى الى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسـبة للوصول الى النتائج المرغوبة · ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الادارة تلك المواقف : وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الادارة مع رغبــاتهم وميولهم وقدراتهم · كذلك فان أنواع القيود التى تفرضها الادارة تشكل عنصرا هاما فى تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الادارة منهم ·

أى اننا نستطيع القول بأن قــدرة الادارة على تحقيق ما تصبو اليه من أهداف تتوقف (جزئيا) على مــا تقوم به مجموعات مختلفــة من الأفراد من تصرفات وأفعال ·

ان العنصر البشرى (ممثلا فى أنماط السلوك المختلفة التى تصدر عن

الأفراد فى المواقف المتباينة) يعتبر عامـلا أساسيا فى تحديد نتـائج العمل والنشاط فى مختلف المجالات الادارية • فالأنشطة الادارية المختلفة من تخطيط، اتخاذ قرارات، تنظيم ، تكوين وتنمية القوى العاملة ، والمتابعة وتقييم الأداء تعتمد فى حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

١ ـ مجموعة العوامل الفنية وتشمل :

(أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط •

(ب) التنظيم الداخلى للنشاط •

(جـ) الامكانيات المادية المستخدمة فى الأداء •

(د) أساليب وطرق الأداء •

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصـفة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الادارى •

٢ ـ مجموعة العوامل الإنسانية وتشمل :

(أ) قدرات ومهارات الأفراد العاملين فى تأدية النشاط •

(ب) رغبات الأفراد وأدراكهم لأهمية النشاط •

ان الأداء الفعلى والممارسة الحقيقية لأوجه النشاط الادارى المختلفة ، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع ، يتوقفان الى درجة كبيـرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية :

كفاءة الأنشطة الادارية = عوامل فنية × عوامل انسانية (١)

العوامل الفنية = أساس نظرى + موارد مادية + أساليب عمل (٢)

العوامل الانسانية = القدرة على العمل × الرغبة فى العمل (٣)

وحين يصل بنا التحليل الى هذا المستوى ، يواجهنـا سؤال هام هو : « ما هى الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الانسانية فى تحديد نجاح الادارة فى الوصول الى أهدافها ؟ » •

وسبيلنا الى الأجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود احدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف فى

الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون أيضا دورا أساسيا فى تحديد مستوى التنفيذ ودقته · ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الادارية الأخـرى حيث يمثل الانســان العنصر الأساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط·

وحيث تختلف مجالات العمل الادارى وتتعدد فئات الأفراد المتعــاملين مع الادارة ، فان السلوك الانسانى يصبح أكثر أهمية وخطورة فى تحديدنتائج العمل الادارى · فالمشروعات الحديثة علىاختلاف مجالات نشاطها ،تعتمدعلى الفئات الآتية من الناس :

١ ـ المديرون ·

٢ ـ الموظفون الفنيون ·

٣ـ العمال (من مهن ومهارات مختلفة)

٤ ـ المستهلكون ·

٥ ـ الموردون ·

٦ ـ الوكلاء والموزعون ·

٧ ـ العاملون بالمشروعات الأخرى التى تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات ·

ان كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ، فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ أى من القرارات الآتية :

١ ـ الاشتراك فى أعمال المشروع مع بذل الحد الأقصى من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة ·

٢ ـ الاشتراك فى أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد

٣ ـ الامتناع عن المشاركة فى أعمال المشروع ·

ولا شك أن كفاءة وانتاجية المشروع ستختلف اختلافا جذريا بحسبنوع القرار الذى سيتخذه الأفراد · ونفس القول ينطبق على العمال أو المستهلكين، فالمستهلك قد يسهم فى انجاح المشروع الى اقصى درجة بالاقبــال على شراء كل ما يقدمه من منتجــات أو خدمات · من ناحيــة أخرى فقــد تكون مساهمة المستهلكين فى أعمال المشروع محدودة أو معدومة تماما

تلك الأهمية القصوى للسلوك الانسانى فى تحديد نتائج الأعمال الادارية تدعونا الى التساؤل كيف يمكن للادارة أن تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها ؟

لا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للادارة استخدامهــا فى توجيه السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل والانتاج منها :

١ ـ اختيار أنسب العناصر للعمل ٠

٢ ـ توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب)

٣ ـ خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة ٠

٤ ـ توفير الحوافز المناسبة للأفراد ٠

٥ ـ توفير الاتصالات الفعالة (أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات)

٦ ـ توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم ٠

٧ ـ اشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) فى تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه ٠

٨ ـ التدريب العلمى والتنمية المستمرة للعاملين ٠

٩ ـ تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج فى الأداء

١٠ ـ توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسئوليات ٠

تلك هى بعض الارشادات التقليدية التى تزخر بها كتب الادارة ، ولكن السؤال الأهم هو كيف تستقر الادارة على اختيار واحد أو أكثــر من تلك الحلول ؟ ان السبيل الى حسن استخدام العنصر البشرى فى العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الأنسانى ٠ ومن ثم نصل الى الاستنتاج الرئيسى الثانى فى دراستنا وهو « حتمية دراسة وفهم السلوك الانسانى فى مواقع العمــل حتى تتوافر للادارة القدرة على التنبؤ بانمــاط هذا السلوك ، وبالتالى تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها فى الاتجاهات المحققة للأهداف العامة »

أى أن أهمية الأثر الذى يحدثه السلوك الانسانى فى أعمال الادارة،يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من أهم واجبات الادارة الحديثة ، اذ من خلال هذا الفهم تتمكن الادارة من توقع أنواع السلوك

الانسانى فى مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم تتولى رسم السياسات الادارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الافراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة ادارية وانتاجية ممكنة ٠

من هذا التحليل اتضحت لنا بعض الاستنتاجات الرئيسية عن اثر السلوك الانسانى فى عمل الادارة نجملها فى الآتى :

١ ـ ان الفرد هو نقطة الارتكاز فى العمل الانتــاجى ومن ثم فالسلوك الفردى هو المنطلق الأول فى تحديد نتائج العمل ٠

٢ ـ ان تحليل وتفسير السلوك الانســانى فى منظمات الأعمال يعتبر حتمية اســاسية لتمكيــن الادارة من التاثير على هذا السلوك وتوجيهه الى الناحية المحققة لأهداف الانتاج ٠

٣ ـ ان السلوك الفردى يتعدل وفقا لضغوط اجتماعيةوحضارية وبالتالى فان الدراسة العلميــة للسلوك لابد وان تشــتمل على تحليــل لأثر المتغيــرات الاجتماعية والحضارية فى تشكيل السلوك الفردى ٠

الطريقة العلمية لدراسة السلوك الانسانى :

الطريقــــة العلمية Scientific Method هى اسلوب للتفكير والبحث فى المشكلات وصولا الى حلول منطقية أو رشيدة ٠ وتتميز الطريقة العلمية فى بحث المشكلات بأنها تتبع منطقا محددا يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة وينتهى بالحل المنطقى لهــا ٠ ولا يجب أن يرتبط فى الأذهان معنى الطريقــة العلمية بأساليب البحث العلمى المستخدمة فى العلوم الطبيعية حيث تسود فى خيالاتنا صورة العالم الطبيعى فى معمله بين أنابيب الاختبار وأدوات القياس والتحليل المختلفة ٠ ولكن الى جانب هــذه الصورة المشــاهدة ، فان للطريقــة العلمية استخداماتها الأساسية فى مجال العلوم الانسانية ودراسات السلوك حيث توفر أساسا منطقيا للبحث والتحليل يصل بالباحث الى تفسير مقنع للظواهر المشاهدة يصلح نقطة انطلاق فى بنــاء النظريات أو تقــديم الحلول للمشكلات السلوكية ٠

خصائص الطريقة العلمية :

١ ـ أن الطريقة العلمية تبدأ أساسا بسؤال واضح وقاطع Bona Fide Question وليس باستنتاجات أو اجابات ٠ ففى مجــالات الدراسة العلميــة

للسلوك لا شك أن المنطق العلمى هو التساؤل عن ظواهر السلوك المشاهدة ، وتمثل هذه التساؤلات بداية البحث للعلمى السليم ٠

٢ ـ ان نهاية الطريقة العلمية ليست اجابة قاطعة ومطلقة ، فليس فى مجال العلم حقائق قاطعة وعلى الأخص فى العلوم الانسانية والسلوكية حيث مستويات المعرفة متغيرة والحقائق تكتشف وتعدل مع كل تقدم فى أساليب البحث ٠ فالاجابات التى توفرها الطريقة العلمية هى دائما محل تعديل وتصويب ، وهى دائما توضع موضع الاختبار باعتبارها مادة لبحوث جديدة ٠

٣ ـ والطريقة العلمية فى البحث هى المنهج الذى يصمد لاختبارات التدليل Evidence ، التعقل Reasoning ، البحث Investigation ، النقد Criticism ، والتقييم Assessment بمعنى ان الطريقة العلمية ترفض المسلمات والتعميمات غير المؤكدة بالدليل التى لا يقبلها العقل وتلك التى لا تصمد للنقد أو التقييم ٠

اهمية الطريقة العلمية فى دراسة السلوك :

ان الاعتماد على الطريقة العلمية فى بحث وتفسير مظاهر السلوك الانسانى يعتبر أمرا حيويا لا يمكن التقليل من اهميته للأسباب الآتية :

١ ـ تعقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الانسانى الأمر الذى تعجز معه الطرق غير العلمية عن الوصول إلى تفسير شامل وصحيح للسلوك ٠

٢ ـ ان الطريقة العلمية توفر أساسا محايدا لتفسير الظواهر السلوكية دون التأثر بالنوازع أو التحيزات الشخصية للباحثين ٠

٣ ـ ان الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهى القدر على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الانسانى ٠

المنطق الأساسى فى الطريقة العلمية :

تعتمد الطريقة العلمية على منطق أساسى يتركز فى البحث عن المحددات أو المؤثرات الأساسية فى الظاهرة السلوكية موضع الدراسة (ويطلق على هذه المحددات تعبير المتغيرات المستقلة Independant Variables) ثم

محاولة اكتشاف العلاقة بين هـذه المتغيرات وبين ظواهر السلوك المشـاهدة (ويطلق عليها تعبير المتغيرات التابعة (Dependent Variables اى أن منطق الطريقة العلمية هو تحـديد عـلاقات السـببية Cause-effect بين مجموعتين من المتغيرات ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التوصل الى تفسير لأشكال السلوك المشاهدة ٠

ان الأساس العلمي في البحث يقوم على عدة مبادىء يمكن اجمالهـا في الآتي :

١ ـ المشاهدة أى اكتشاف ظاهرة تحتـاج الى تفسير أو مشكلة ينبغي التوصل الى حل لها ٠

٢ ـ تكوين الفروض أو التفكيـر في الأسباب المختلفة التي قـد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها ، أى محاولة ايجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل ٠

٣ ـ التنبؤ بسلوك الظـاهرة خال تطبيق أحـد الحلول المقترحة او حين تحقق أحد الفروض السابقة ٠

٤ ـ اختيار صحة هـذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفرض في تفسـير الظاهرة ٠

ان استخدام الطريقة العلمية في البحث قد حقق نتائج باهرة في مجال العلوم الطبيعية حيث يتمكن الباحث من التحكم في العوامل المختلفة وحيث يستطيع عزل اثر بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس اثر هذا التغيير في الظاهرة موضع البحث ٠

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمي في البحث في ميدان السلوك أو غيره من العلوم الاجتماعية او الانسانية ، الا ان دراسات السلوك قـد افادت كثيرا من أسلوب وطريقـة التفكير العلمي وأحرزت الدراسات السلوكية القائمة على منهج علمي دقيق نجاحا كبيرا ٠ لقد كانت أهم الأسـباب التي تذكر ضـد امكانيـة استخدام الأسلوب العلمي في البحث في العلوم الاجتماعية هو تغلغل العنصر البشري كأحد العوامل الأساسية المؤثرة على سير وتطور الظواهر الاجتماعية ، ولـما كان السلوك البشري يصعب التحكم فيـه أو التنبؤ باحتمـالات تغييـره في المستقبل ، لذلك يصعب تطبيق أسلوب البحث العلمي الـذي يفترض امكانية

تثبيت بعض العوامل وعزل اثرها عن باقى العوامل الأخرى · من ناحية أخرى فقد كانت الدعوى بأن السلوك الانسانى غير مستقر بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحوث سببا آخر لتأخير البحث العلمى بصفة عامة فى مجال الدراسات الانسانية ·

ولكن اتضح أن العنصر البشرى ليس متقلبا الى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الانسانى فى المستقبل · اذ ان انماط السلوك الفردى قد يعتريها التغير السريع والمفاجيء ولكن ما يهمنا فى مجال الدراسات السلوكية فى ادارة الأعمال هو ان سلوك الجماعات يتميز بالاستقرار النسبى وبطء معدلات التغيير ·

مزايا استخدام الأسلوب العلمى فى البحث :

١ ــ يستند الأسلوب العلمى فى البحث على وضع تعاريف دقيقة Definitions للظواهر الملاحظة وتحديد مقاييس كمية لتلك الظواهر فى حين ان الأسلوب غير العلمى فى البحث لا يولى تلك الناحية قدرا كبيرا من الاهتمام ·

مثال ذلك أن الباحث الذى يتبع الأسلوب العلمى فى دراسة الكفاءة الانتاجية يبذل جهدا واضحا لتعريف معنى الكفاءة وتحديد طريقة قياسها فى حين أن الباحث الذى لا يؤمن بأسلوب البحث العلمى يمضى فى دراسته دون تعريف العوامل أو الظواهر تعريفا دقيقا ودون اخضاع تلك الظواهر للقياس الكمى فنجده يلجأ الى الأوصاف الكيفية التى لاتستند الى اساس رقمى . الأمر الذى لا يسمح للباحث بتقدير معنوية النتائج التى يحصل عليها ·

٢ ــ يتيح الأسلوب العلمى فى البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استغلالا افضل حيث تستخدم النتائج التى يحصل عليها أحد الباحثين كأساس لبحوث يجريها باحث آخر ، ويرجع السبب فى ذلك الى أن الباحث العلمى يضمن دراسته وصفا دقيقا للعوامل التى درسها والتعاريف التى وضعها لها وكيفية قياس تلك العوامل والطرق الاحصائية التى استخدمها فى تحليل وتفسير تلك البيانات الأمر الذى ييسر استمرار عملية البحث والدراسة ·

مثال ذلك دراسة التسويق التى تهدف الى تحديد اثر الاعلان على مبيعات احدى الشركات ، اذا اتبع الأسلوب العلمى فى اجرائها يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لدراسة اثر الاعلان على مبيعات شركات اخرى فى نفس الظروف ·

٣ ـ تستند المعرفة العلمية على الأدلة التى يمكن التحقق من صحتها Verifiable Evidence والدليل يعنى ملاحظة واضحة وصريحة وحقيقية ، بحيث يمكن لأى شخص رؤيتها وقياسها ، أو التحقق من صحتها بأى شكل · أى أن الأسلوب العلمى يقوم اساسا على امكانية ملاحظة الظاهرة موضوع البحث وتحديد صفاتها بما لا يدع مجالا للخلاف مثال ذلك قياس الأطوال والمسافات فى العلوم الطبيعية ، أو قياس الذكاء والقدرات فى علم النفس ·

وحيث ان العلم يستند الى ضرورة التحقق من صحة الأدلة التى تقدم لتفسير الظواهر ، فانه لا يصلح للاجابة عن الأسئلة التى لا يمكن التحقق من الأدلة الخاصة بها · فالأسئلة الآتية لا يمكن الاجابة عنها علميا حيث لايستطيع الفرد تقديم ادلة قابلة للمراجعة والتحقيق فيما يختص بها :

ـ ما مصير الانسان ؟

ـ ما الهدف من الحياة ؟

ـ ما الذى يجعل الشىء جميلا ؟

فالعلم يستطيع دراسة معتقدات الأفراد فيما يتعلق بالمصير والحياة والجمال ، ويستطيع كذلك دراسة آثار تلك المعتقدات على السلوك الانسانى · ولكنه لا يستطيع تقرير صحة أو خطأ تلك المعتقدات ذاتها ·

والعلم اذن وسيلتنا الأساسية لدراسة السلوك الانسانى والطبيعة المحيطة به · لكن العلم لا يصلح لدراسة القيم والجماليات والظواهر الخارقة حيث لا يمكن تقديم ادلة تقبل القياس ويمكن التحقق من صحتها · من ناحية أخرى فان التفسير العلمى للأمور ليس نهائيا ولا مطلقا ، اى أنه ليس هناك حقائق مطلقة فى العلم ·

فالتفسير العلمى يعتمد على الأدلة المتاحة ، وظهور أدلة جديدة لابد وأن يؤدى بالضرورة الى تقديم تفسيرات جديدة للظاهرة موضوع البحث ·

٤ ـ يتصف الأسلوب العلمى فى التفسير بالحياد Neutrality بمعنى أن العالم يحاول اكتشاف الحقائق المتعلقة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك الى محاولة التحكم فى السلوك بناء على تلك الحقائق · ان استخدام نتائج العلم متروك لذوى الشان وهم الذين يقررون كيفية الافادة من تلك النتائج ·

٥ ـ يعتمد الأسلوب العلمى على الملاحظة الدقيقة للظواهر موضع

موضع الاختبار والتحقق قبل ان تتخذ اساسا لرسم السياسات واتخاذ القرارات ·

والمنهج العلمى كما سبق أن اوضحنا لا يهدف الى مجرد التفسير والتنبؤ · بل ان الهدف النهائى للمنهج العلمى فى الدراسة هو اتاحة الفرصة للتحكم فى الظاهرة اى السيطرة عليها · ان التحكم يعنى أن تحدد الظروف التى تؤثر على الظاهرة وتكيفها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه فى الاتجاه المرغوب · ففى مجال السلوك الانسانى يتخذ التحكم شكل توجيه السلوك فى ناحية بدل الأخرى على اساس تهيئة الظروف الملائمة للسلوك لكى يتجه فى هذا الاتجاه ·

ان هدف توجيه سلوك العمال فى اتجاه مزيد من الانتاج والانتاجية (وهذا تعبير عن التحكم فى السلوك) ، يتم بتهيئة الظروف المناسبة بمعنى تناول العوامل المؤثرة فى السلوك بطريقة تجعل اتجاهه فى ناحية زيادة الانتاج أمرا ممكنا ·

ولا شك أن التحكم يتوقف على الفهم والتنبؤ ، اذ أن الفهم يساعد فى تحديد العوامل والعلاقات بينها ، والتنبؤ يحدد احتمالات النجاح فى توجيه السلوك اذا تغيرت بعض العوامل فى اتجاه معين · وبناء على تلك المعلومات يصبح فى امكان الادارة توجيه السلوك اى التحكم فيه ·

الباب الأول

المدخل العلمي لدراسة السلوك الانسانى

THE SCIENTIFIC APPROACH TO THE STUDY OF HUMAN BEHAVIOR

((ان الدراسة العلميـة للسلوك الانســانى تســتمد مقوماتها من مبادىء ومفاهيم علوم السلوك ونتائج البحث فيها · وتستهدف الدراسة العلمية بناء نماذج تصف وتحلل السلوك الانسانى فى مظاهره وأبعــاده المختلفة وبالتـالى تسهم فى تكوين نموذج شامل لتفسير سلوك الانسان والتنبؤ بانماطه المستقبلة)) ··

الفصل الأول

علوم السلوك

The Behavioral Sciences

ان تعبيـر « علوم السلوك » او « العلوم السلوكية » يعـد واحدا من التعبيرات الحديثة فى ميدان العلوم الانسانية ، ولكنه بالرغم من حداثته قد اكتسب انتشارا واسعا أضفى عليه هالة غير عادية ، الأمر الذى قد يؤدى الى توقعات اكثر كثيرا مما يمكن لهذه العلوم أن تحققه ٠

وعلى الرغم من انتشار تعبير « علوم السلوك » الا أن الاتفاق ليس تاما على مضمون هذه العلوم وما تحتويه من مجالات البحث والاهتمام ٠

وفى محاولة لتبيين ماهية هذه العلوم السلوكية يمكن ابتداء أن نضعها فى مجموعة العلوم الاجتماعية Social Sciences والتى تضم عادة الفروع الآتية ٠

١ ـ الانثروبولوجيا (علم الانسان) Anthropology

٢ ـ الاقتصـاد Economics

٣ ـ التـاريخ History

٤ ـ العلوم السياسية Political Sciences

٥ ـ علم النفس Psychology

٦ ـ علم الاجتماع Sociology

وليس من شك أن شئون الانسان ومظاهر حياته وسلوكه على درجة عالية من التعقد والتشابك بحيث يصعب تصنيفها تصنيفا يتطابق تماما مع تقسيم العلوم الاجتماعية ٠ فمثال ذلك هناك درجات من التداخل بين فروع

للعلم فى المجموعات كعلم التاريخ مثلا الذى تندرج أجزاء منه فى قائمة العلوم الاجتماعية ، بينما تنتمى اجزاء منه الى فئة العلوم الانسانية Humanities كما أن الاقتصاد يتداخل مع العلوم السياسية ، بينما علم النفس يتشابك مع العلوم البيولوجية ·

أخذا فى الاعتبار تلك الحقيقة عن تداخل العلوم وتشابكها ، فان « علوم السلوك » ترتكز اساسا على ثلاثة من العلوم الاجتماعية هى :

١ ـ الأنثروبولوجيا

٢ ـ علم النفس

٣ ـ علم الاجتماع

وعملا بقاعدة التداخل بين العلوم ، فان علوم السلوك لا تحوى كل مجالات الإهتمام فى العلوم الثلاثة السابقة حيث نجد أجزاء من الانثروبولوجيا وعلم النفس مستبعدة من قائمة العلوم السلوكية ، من ناحية أخرى فان بعض الاهتمامات السلوكية فى علوم السياسة والقانون والاقتصاد يمكن اعتبارها من علوم السلوك ·

والقاعدة التى يمكن الاستناد اليها للتمييز بين علوم السلوك من ناحية ، وغيرها من العلوم الاجتماعية أو الانسانية من ناحية أخرى ، هى أن علم السلوك ينبغى أن يتصف بصفتين أساسيتين ·

١ ـ أن يكون موضوع البحث الرئيسى فى العلم هو السلوك الانسانى ·

٢ ـ أن تتم دراسة السلوك الانسانى بالاعتماد على الطريقة العلمية ·

وليس من شك أن الصفة الأولى ليست جامدة فى اطلاقها ، فان بعضا من علم النفس يدرس سلوك الحيوان ولكن بهدف التوصل الى فهم مظاهر السلوك الانسانى بأسلوب غير مباشر ·

أن الهدف العلمى من وراء دراسة السلوك الانسانى هو التوصل الى استنتاجات وتعميمات عن سلوك الأفراد والجماعات تؤيدها الأدلة الميدانية التى تتجمع نتيجة لبحوث ودراسات محايدة وموضوعية · تلك الأدلة ينبغى أن تكون قابلة لتحقيق Verification بمعرفة باحثين آخرين ، كما أن اجراءات التوصل اليها ينبغى أن تكون معلومة ومتاحة لاعادة التطبيق ·

وكما سبق أن أوضحنا فان غاية علوم السلوك هي فهم وتفسير السلوك الانسانى والتنبؤ به بنفس المنطق الذى يحاول فيه العالم الطبيعى أن يفهم ويفسر ويتنبأ بسلوك المادة · ويكون تحقيق هذه الغاية من خلال تجميع المعلومات والحقائق عن جوانب وأبعاد السلوك الانسانى بشكل متراكم ومستمر حتى تتكامل المعرفة فى شكل نظريات أو مبادىء وقوانين ·

ومن ثم يمكن وصف علوم السلوك بأنها تهتم اساسا بتجميع معلومات اصيلة عن السلوك المباشر للافراد والجماعات الصغيرة ، على العكس من علوم الاقتصاد والسياسة والتاريخ التى تستهدف اساسا وصف سلوك تجمعات كبيرة (شعوب وأمم مثلا) · أى أن « علوم السلوك » هى تلك المجموعة من المبادىء والمفاهيم الأساسية عن سلوك الأفراد والجماعات ، والتى تم تجميعها بأساليب العلم وطرق البحث المؤكدة (١) ·

بعض المفاهيم الاساسية عن علوم السلوك :

١ ـ علم النفس : Psychology

علم النفس من العلوم الحديثة نسبيا والمتطورة · وقد انتقل علم النفس من محيط الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية البحتة الى مجالات رحيبة للتطبيق فى منظمات الأعمال ومؤسسات الخدمة العامة ومرافق الحياة المختلفة ·

وليس من السهل وضع تعريف قاطع ومانع لعلم النفس ، فهناك بعض التعريفات المحدودة التى تفشل فى اعطاء صورة متكاملة لهذا العلم الرحيب · مثلا يعرف علم النفس بانه علم النشاط الذهنى ، أو « علم سلوك الأفراد فى البيئة » · ومن الواضح أن محاولات تعريف علم النفس تفصح عن ارتباطات وثيقة بينه وبين العلوم البيولوجية والاجتماعية من ناحية ، كما يتضح منها تباعد بين علم النفس والانسانيات من ناحية أخرى · فالارتباط بالناحية البيولوجية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة المشكلات العصبية (علم النفس الفسيولوجى) ، كما أن الارتباط بالناحية الاجتماعية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة الاتجاهات والرأى العام وديناميكية الجماعات ·

ويختلط الجانبان البيولوجي والاجتماعى فى كثير من فروع علم النفس

---

(١) Berelson, B. (Ed.) The Behavioral Sciences Today, Harper Torchbooks, The Academy Liberary, 1963 p. H.

المتخصصة مثل سيكولوجية الطفل ، سيكولوجية التعلم ، وسيكولوجية الصناعة ٠

ويمكن تعليل التباعد بين علم النفس وبين الانسانيات نتيجة لاهتمام علماء النفس باستخدام اساليب البحث السائدة فى العلوم الطبيعية منناحية ونتيجة للانفصال عن الفلسفة من ناحية أخرى ٠ ومع ذلك فنحن نجد علماء النفس يدرسون الأخلاق Ethics ، اللغة Psycholinguistics ، والاتصالات Communications ، والقيم Values والمعانى Meanings

وقد كانت البداية فى علم النفس بعد انفصاله عن الفلسفة هى محاولات لاقامة علم معملى يقوم على التجارب (علم النفس التجريبى) فىمجالات مثل :

- الذاكرة Memory
- العواطف Emotions
- الاستجابة Reaction

والى جانب هذه الاهتمامات المعملية فقد نمت دراسات فى مجالات أخرى متعددة منها :

- دراسة الطفولة .
- السلوك غير المعتاد
- علم النفس الاجتماعى
- علم النفس التربوى

وجاءت الحرب العالمية الأولى لتجذب اهتمام علماء النفس الى مجالات جديدة منها اعداد الاختبارات النفسية كاختبارات الذكاء ٠ ونتيجة لهذا الاتجاه فقد تطورت دراسة الفروق الفردية Individual differences وكانت الحرب العالمية الثانية دافعا للمزيد من التطور فى علم النفس حيث أنتجت اهتماما شديدا فى الاختبارات الاسقاطية Projective tests ، تحليل الشخصية Personality Assessment ، العلاج النفسى ٠

وكان التحام علم النفس بالحياة من خلال انتشار فرع علم النفس الاجتماعى الذى اعتمد اساسا على أسلوب المسح الاستقصائى Survey

لدراسة الاتجاهات (لدراسة اتجاهات المستهلكين ، والتنبؤ بنتائج التصويت فى الانتخابات ، واتجاهات الرأى العام Public Opinion)

وثمة مظهر آخر من مظاهر التطور فى اهتمامات علم النفس يتضح فى نمو ما يسمى (بالهندسة البشرية Human Engineering) وهى تهتم بتصميم الآلة لتناسب الانسان بدلا من الاتجاه القديم لعلم النفس الصناعى الذى كان يحاول تكييف الانسان ليتناسب مع الآلة ٠

بعد هذا العرض المركز لتطور علم النفس يمكن أن نصفه بأنه يسعى « الى دراسة سلوك الكائنات الحية ومعرفة كيف تسلك بالوصف الدقيق المنظم والبحث عن الظروف التى تعتبر مقدمات سبقت السلوك أو صاحبته ٠ ويؤدى فهم السلوك الى التنبؤ به وبالتالى التحكم فيه » (١) ٠

علم النفس اذن يحاول فهم سلوك الانسان ، ويقصد بتعبير السلوك كل أنواع النشاط أو التصرفات التى يمارسها الانسان سواء الظاهرة التى يمكن ملاحظتها من الخارج بواسطة الأفراد الآخرين ، أو الباطنة التى لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وانما يستدل عليها من خلال ملاحظة أوجه السلوك الظاهرة ومن استخدام بعض الخبرة أو المقاييس وأدوات التحليل التى تهدف الى التوصل لمعرفة التصرف أو ذلك النشاط الذى لا يدركه الا صاحبه ٠

وأنواع السلوك الانسانى الظاهرة مختلفة ومتعددة ، فالعمل ، الشراء البيع ، والتفاوض والمساومة بعض أشكال هذا السلوك الظاهر ، ومن ناحية أخرى فالميول والاتجاهات وأساليب التفكير والادراك والتعلم تدخل فى نطاق السلوك الباطن الذى لا يمكن مشاهدته بشكل مباشر وانما يدرس من خلال تحليل أوجه النشاط الظاهرة للفرد ٠

ومن أهم المدارس الفكرية التى نمت فى علم النفس الحديث ما يلى (٢) :

١ ــ مدرسة التحليل النفسى وترتكز أساسا على أعمال فرويد Freud ويتميز هذا الاتجاه بالتركيز على الحياة الانفعالية للفرد ومحاولة التوصل

---

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع فى علم النفس ــ دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٨ ص ٤٧ ٠

(٢) دكتور احمد عزت راجح : اصول علم النفس ، الدارالقومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٥ ٠

بعض مجالات البحث الأساسية فى علم النفس :

نعرض فى هـذا الجزء من الدراسة لبعض مجـالات البحث والدراسة الأساسية فى علم النفس الحديث محـاولين بذلك اعطـاء صورة عـامة عن اهتمامات علماء النفس المحدثين ، وان كنا لا نقصد بذلك تغطية مجالات علم النفس بشكل شامل ٠

اولا ـ الوراثة والبيئة :

ان السلوك الانسانى هو محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة التى يمكن ان تنقسم تحت مجموعتين رئيسيتين هما :

١ ـ **الوراثة** : ويقصد بها الخصائص التى يأخذها الفرد عن والديه ٠

٢ ـ **البيئة** : ويقصد بها كافة الظروف الخارجية المحيطة بالفرد ٠

ويركز بعض علماء النفس على أثر الوراثة فى تحديد انواع النشـــاط والتصرفات التى يقوم بها الفرد ، بينما يحاول بعضهم أن يجد فى البيئة المحيطة اسبابا ومبررات لكل تصرفات الانسان مع انكار اثر الوراثة تماما ٠ وقد ابتكر أنصار الوراثة نظرية الغرائز التى تفسر كل تصرفات الانسان حيث أوضحت النظرية أن الغرائز :

١ ـ موروثة وتظهر تلقائيا دون أن تمر بعمليات التعلم ٠

٢ ـ عامة اذ توجد فى كل افراد النوع الواحد ٠

وعلى العكس من نظرية الغرائز ، فقد كان الاتجاه الآخر يركز على ان البيئة بمعنى « النتاج الكلى لجميع المؤثرات التى تؤثر فى الفرد من بداية الحياة حتى الوفاة » (١) هى التى تحدد للفرد سلوكه ٠ وقد تعددت الدراسات والبحوث التى اجريت على الحيوان والانسان لتاكيد اثر كل من الوراثة والبيئة على السلوك ، ويبدو منطقيا بعد سنوات طويلة من البحث ان يصل علمـاء النفس الآن الى ان السلوك محصلة للتفاعل بين عوامل البيئة وعوامل الوراثة ٠ فالانسان يخضع فى سلوكه اذن لتاثير عاملى البيئة والوراثة ٠ ويرى الكثير من علماء النفس أن الوراثة لا تؤثر فى السلوك بطريق مباشر وانما عن طريق

---

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع السابق ص ٩٢ ٠

وهناك اتجاه محدد فى دراسة الدوافع يذهب الى أن تعبير الدوافع يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هدف ، أو أن يقصر وظيفة الدوافع على اثارة السلوك أو بعثه فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك • وعلى العكس من ذلك فان بعض الكتاب امثال يونج يرى أن تعبير الدوافع ينطبق على كافة أنواع السلوك الانسانى •

خامسا ـ الادراك : Perception

تنبه علماء النفس الى أن السلوك الانسانى يتحدد بناء على التفاعل بين عدد من العوامل أو المتغيرات من بينها الكيفية التى يفهم بها الفرد ما يحيط به من اشخاص واشياء مختلفة • بمعنى آخر ان شعور الفرد بظروف البيئة المحيطة به وفهمه لها يشكل عاملا أساسيا من العوامل المؤثرة فى تحديد سلوكه وتصرفاته فى المواقف المختلفة • ويعبر عن عمليات الشعور والفهم بتعبير « الادراك » ومن ثم اتجه الكثير من علماء النفس الى دراسة عمليات الادراك وتحليلها رغبة فى التوصل الى فهم أعمق وأشمل للسلوك الانسانى باعتباره نشاطا يتم فى اطار محدد من فهم البيئة •

سادسا ـ التعلم : Learning

ازدهرت دراسة التعلم وتعددت النظريات التى قدمها النفس لشرح وتفسير تلك الظاهرة الهامة • ويقصد بالتعلم التغيير الدائم نسبيا فى الميول السلوكية الذى يحدث نتيجة للمران والتجربة أو الخبرة • أن تعرض الفرد لخبرات أو تجارب جديدة يؤدى الى احداث تغيرات فى سلوكه بناء على نتائج هذه الخبرة •

سابعا ـ الاتجاهات : Attitudes

تمثل الاتجاهات مجموعة المعتقدات ، المشاعر ، والميول السلوكية التى يحملها الفرد تجاه موضوع معين • وبذلك فان السلوك الاجتماعى للانسان فى كافة مظاهره وأشكاله انما يتاثر ويتحدد بمجموعة اتجاهاته • لذلك فان دراسة الاتجاهات تعتبر من ميادين البحث الرئيسية فى علم النفس •

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره • وتكون الاتجاهات دائما حيال شىء محدد أو موضوع معين ، تمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة • وقد

أوضحت دراسة الاتجاهات ان الفرد لا يستطيع أن يكون اتجاها حيال أى شىء الا اذا كان هذا الشىء موجودا فى محيط ادراكه ·

ويبدى كثير من علماء النفس اقتناعهم بان الاتجاه يتكون من عناصر ثلاثة هى :

١ ـ العنصر الفكرى أو العقيدة ·

٢ ـ العنصر العاطفى أو المشاعر ·

٣ ـ الميل للتصرف والسلوك بشكل معين ·

ويتوقف تاثير الاتجاهات فى السلوك على امرين :

١ ـ نوع الاتجاه حيال الموضوع بمعنى هل هو اتجاه موجب أو سالب (مؤيد أم معارض) ·

٢ ـ بساطة او تعقد عناصر الاتجاه الثلاث ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالى فان السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه ·

وقد ظهر من دراسات الاتجاهات أن التوافق بين مجموعات الاتجاهات المختلفة التى يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المتباينة يمثل مدى الوحدة أو التجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على أنماط سلوكه ·

ونستطيع أن نلخص الرأى بالنسبة للاتجاهات فى انها عبارة عن وجهات نظر يكونها الفرد فى محاولته للتاقلم مع البيئة المحيطة به ، وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التاقلم من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التى يبديها الفرد بالنسبة للمواقف المختلفة ·

ومن المعلومات المعروفة عن الاتجاهات انهاتؤدى وظائف محددة بالنسبة للشخصية الانسانية هى ما يلى :

١ ـ وظيفة التاقلم ـ حيث تساعد الفرد على التكيف مع الأحداث والظروف المحيطة ·

٢ ـ وظيفة الدفاع عن النفس ـ حيث ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ومصالحه ·

٣ ـ وظيفة التعبير عن القيم والمثل ـ اذ أن الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها الرضا والمنفعة ٠

٤ ـ وظيفة المعرفة ـ اذ تساعد الاتجاهات الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة ٠

ومن أهم موضوعات البحث فى مجال الاتجاهات هو محاولة ايجاد مقاييس للتعرف على اتجاهات الأفراد ٠ والمشكلة الأساسية فى هذا السبيل هى أن الاتجاهات لا يمكن قياسها بشكل مباشر ، وانما يتم قياسها باستخدام أساليب غير مباشرة بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من خلال ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات التى تستخدم الأسلوب المباشر ما يلى (١) :

- مقياس ثرستون Thurstone
- مقياس بوجاردس Bogardus
- مقياس ليكرت Likert

كذلك تستخدم بعض الطرق غير المباشرة التى تستند على فكرة الاسقاط Projection وذلك بتحليل ما يراه الفرد فى أشياء غامضة مثل صور السحب أو بقع الحبر اذ يختلف الأفراد فى تفسيرهم لتلك الأشياء وحين يصف الفرد ما يراه فى تلك الصور والرسوم فانه يعكس بطريقة غير مباشرة حقائق نفسيته واتجاهاته وأفكاره ، أى أنه يظهر مكونات نفسيته باسقاطها على الأشياء التى يراها دون أن يعلم أنه يكشف عن باطن شخصيته ٠

وتختلف طرق قياس الاتجاه وحدته اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل التحليل العاملى Factor Analysis

---

(١) راجع فى ذلك دكتورة انتصار يونس ـ السلوك الانسانى ـ دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٧ ٠ دكتور نجيب اسكندر ، دكتور لويس كامل ، ودكتور رشدى فام ـ الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعى ، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، ١٩٦٠ ٠

ومن اهم المبادىء العامة التى كشفت عنها دراسات الاتجاهات ما يلى :

١ ـ تتكون الاتجاهات فى اثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة ·

٢ ـ تتكون الاتجاهات وتتشكل طبقا للمعلومات التى تتوفر لدى الفرد عن الموضوعات المختلفة ·

٣ ـ تتاثر اتجاهات الفرد بطبيعة الجماعات التى يتفاعل معها ، مثل الأسرة وجماعة العمل وجماعات الأصدقاء ·

٤ ـ تعكس اتجاهات الفرد صفاته الشخصية وتكوينه النفسى · والاتجاهات الانسانية ليست ثابتة ولا جامدة ، بل هى عرضة للتغير والتعديل· وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين اساسيين :

(أ) تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض او من موافق الى غير موافق ، اى أن التغيير هنا يكون فى ايجابية او سلبية الاتجاه ·

(ب) أن يتم التغيير فى الاتجاه من حيث تاكيد ايجابيته او سلبيته بدرجة الايجابية أو السلبية فيه ·

وتختلف قابلية الاتجاه للتغيير تبعا لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد ·

تلك المجالات المختلفة التى عرضنا لها تمثل بعضا من اهتمامات عالم النفس المعاصر وان لم تكن جميعها ، فعلم النفس يدرس ايضا الموضوعات التالية :

- الذات والحاجة الى تاكيدها ·
- الفروق الفردية وقياسها ·
- الذكاء وقياسه ·
- القدرات وقياسها ·
- الشخصية وقياسها ·

تلك الدراسات المختلفة تدخل فى نطاق مايسمى بعلم النفس العام · والى جانب علم النفس العام تفرعت مجموعة من الدراسات المتخصصة فى علم النفس نذكر منها على سبيل المثال ما يلى :

علم النفس العــلاجى :

ويهتم بدراسة مصادر وأسباب اختلال الصحة النفسية ومحاولة ايجاد انواع العلاج المناسب للأمراض النفسية المختلفة التى تنم عن حالات مـن عدم التوازن الفردى • ومن مظـاهر المرض النفسى التى يحـاول علم النفس العلاجى المساعد فى التخفيف من وطاتها ما يلى :

- القلق •
- التوتر الزائد •
- مناقضة السلوك الفردى للمعايير الاجتماعية المقبولة •
- سيطرة بعض الأفكار السوداوية على الفرد •
- الشعور بالانقباض والكآبة •
- فقدان الارادة والانتقال الى حالات من توهم المخاطر والهلوسة •

علم النفس الصناعى :

ويختص علم النفس الصناعى بدراسة المشـكلات النفسية الناشـئة مـن تجمع الاف العمال فى المشروعات الصناعية الحديثة • كما يسعى الى مساعدة الادارة فى حل مشكلاتها الناتجة عن التعامل مع تلك الآلاف من الأفراد ، ومن اهم مجالات البحث والدراسة لعلم النفس الصناعى ما يلى :

- الاختيار ووضع الاختبارات المختلفة التى تتناسب مع نوعيات العاملين المختلفة •
- التوجيه المهنى بارشاد العمال الى أنسب المهن التى تتفق وقدراتهم واستعداداتهم وميولهم •
- رسم خطوط الترقى للأفراد واختيار افضل المرشحين لشغل المناصب الأعلى •
- دراسة الروح المعنوية وتصميم برامج الحوافز •
- وضع الأسس العلمية للتدريب الفعال •
- وضع الأسس العلمية لتطوير الآلات والمعدات بما يتناسب مع قدرات

الأفراد وطاقاتهم ، كذلك تصميم العمليات الانتاجية بما يتفق وتلك القـــدرات وتسـمى تلك الدراســات بالهنـدسة البشرية Human Engineering وقد بدأت فى الانتشار وكسب الاهتمام من جانب المديرين لما تحققه من فوائد وزيادات فى الانتاجية من ناحية ولتاثيرها المناسب على معنوية العاملين ورضائهم عناعمالهمنناحية اخرى ·

علم النفس الاجتماعى :

يعتبر علم النفس الاجتماعى العلم الذى يدرس سلوك الفرد فى المجتمع وهو بذلك حلقة اتصال بين كل من علم النفس ، وعلم الاجتماع · وينظرالبعض الى علم النفس الاجتمــاعى على انه الدراسة التجريبيــة للفضرد فى المواقف الاجتماعية والثقافية · وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعى يتعدى نطاق الاطار السيكلوجى للفرد الى الآفاق الاجتماعية التى يعيش فيها الانسان ويتاثر بها سلوكه · وعلى هذا الأساس يركز علم النفس الاجتماعى على دراسة المظاهر السيكلوجية الأساسية على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التى تسهم فى تنمية وتشكيل الشخصية الانسانية · ان علم النفس الاجتماعى ينظر الىالفرد والمجتمع فى آن واحد · ومنأهم مجالات البحث فى علم النفس الاجتماعى :

- دراسة الجماعات الانسانية ·
- دراسة الدور الاجتماعى ·
- دراسة عمليات التطويع الاجتماعى ·
- دراسة عمليات التفاعل الاجتماعى ·

٢ ـ علم الاجتماع Sociology :

علم الاجتماع (أو علم المجتمع) حديث لا يتعدى تاريخه مائة وثلاثين سنة وذلك استنادا الى ان اول اسـتخدام لكلمة « اجتماع » كـان فى الفصل السـابع والأربعين من كتــاب أوجست كومت « الفلســفة الايجــابية » (١) The Positive Philosophy :

---

(١) Alpert, H. Sociology : Its Present in Berelson, B. (Ed.) The Behavioral Sciences Today, op. cit., p. 52.

وقد كان قصد كومت هو التعبير بكلمة « اجتماع » عن الدراسة العلمية المتخصصة للقوانين الأساسية للظواهر الاجتماعية ٠ ويمكن تعريف « الاجتماع » بأنه علم دراسة المجتمع ، من حيث تركيبه ووظائفه والعمليات الاجتماعية التى تجرى فيه ٠ ويسعى علم الاجتماع الى اكتشاف مبادىء الترابط والانتظام فى الهيكل أو البناء الاجتماعى . والطرق التى يرتبط فيها المجتمع بالمناخ المحيط وأساليب نموه وتطوره فى ظل هذا المناخ ، كيف يحدث التوازن الحركى بين التغييرات الهيكلية للمجتمع والتغييرات فى المناخ ٠

ونقطة التركيز فى علم الاجتماع هى دراسة أنواع العلاقات التى تنشأ بين الأفراد المختلفين لذلك يعرف بعض الكتاب هذا العلم بأنه « علم دراسة العلاقات الاجتماعية » (١) ٠ ولعله من المناسب أن نفرق بين علم النفس من ناحية وبين علم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع من ناحية أخرى ٠ فعلم النفس يدرس السلوك الانسانى على مستوى الفرد ، فى حين نجد أن علم النفس الاجتماعى يدرس الأساليب التى يتأثر بها السلوك الفردى بالظروف والمواقف الاجتماعية المحيطة ٠ أما علم الاجتماع فهو يدرس العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعى وغيرها من الظواهر الاجتماعية المؤثرة على سلوك الأفراد ٠

وينقسم علم الاجتماع الى مجالات أساسية ثلاث هى :

- دراسة المجتمع ٠
- **تحليل النظم الاجتماعية ٠**
- دراسة الجماعات الصغيرة ٠

أولا ـ دراسة المجتمع :

لقد أوضحنا ان علم الاجتماع يعنى بدراسة العلاقات الاجتماعية ٠ ويطلق على تلك الشبكة من العلاقات التبادلية كلمة مجتمع (٢) ٠ وعلم الاجتماع ينفرد باهتمامه بالناحية البحتة من العلاقات بين الأفراد ، وبذلك فهو لا يدرس كل ما يحدث فى المجتمع أو كل ما ينتج عن الأحوال الاجتماعية ، لأن هذا يشمل

---

(١) ر٠ م ماكيفر وشارلزبيج ـ المجتمع ـ ترجمة د٠ على عيسى ١٩٥٥ ص ٥ ٠

(٢) ماكيفروبيج ، المرجع السابق ص ٣ ٠

كافة مظاهر وأوجه السلوك الانسانى وهدف علم الاجتماع اذن أن يفصل بين الأشكال المميزة للعلاقات الاجتماعية وأنواعها ، وكيفية تكون انماطها المختلفة، كذلك يختص علم الاجتماع بدراسة التعارض او التماثل بين العلاقات الاجتماعية المختلفة ٠

وتعتبر دراسة وتحليل المجتمع من المجالات الأساسية فى علم الاجتماع ، ومن التعاريف التى استقرت عن المجتمع انه نظام يوجه سلوك الأفراد ويضبطه بوسائل مختلفة ٠ ان وظيفة المجتمع وضع الحدود والقيود على نشاط وسلوك الناس ، اذ يحدد لهم المقاييس التى توضح صلاحية السلوك او عدم مناسبته ٠ ويعرف ماكيفروبيج (١) المجتمع بانه :

« نسق مكون من العرف المنوع والاجراءات المرسومة ، ومن السلطة والمعونة المتبادلة ، ومن كثير من التجمعات والأقسام ، وشتى وجوه السلوك الانسانى والحريات ، هذا النسق المعقد الدائم التغير يسمى المجتمع ٠ انه نسيج العلاقات الاجتماعية ٠ وأخص صفات المجتمع انه لا يثبت على حال » ٠

وقد تحددت العلاقات الاجتماعية التى يتكون من تفاعلها المجتمع ، بانها تلك العلاقات التى تنشأ حين يسلك كل فرد بشكل يأخذ فى الاعتبار سلوك الآخرين ٠ أى أن هناك شرطا اساسيا لكى توصف العلاقة بأنها اجتماعية ، هذا الشرط أن يدرك كل من أطراف العلاقة سلوك وتصرفات الأطراف الأخرى كمحدد أو مؤثر على سلوكه الشخصى ٠ وتتنوع تلك العلاقات الاجتماعية وتتعدد ومن الأمثلة عليها :

- علاقة الأم بطفلها ٠
- علاقة العامل برئيسه ٠
- علاقة الطالب باستاذه ٠
- علاقة الصديق بصديقه ٠

ان العلاقات الاجتماعية وان اختلف فى تفاصيل المواقف التى تنشأ فيها من سياسية واقتصادية ٠٠٠ الخ ٠ الا انها تتصف جميعا بصفة اساسية هى توافر الادراك المتبادل بين اطرافها ٠

---

(١) المرجع السابق ص ١٦ ٠

وهكذا تستمر عمليات التاثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعى الـذى يجمعهما ٠

والتفاعل الاجتماعى ليس حتما أن يتم بين فردين فقط ، بل انه قد يتخذ شكلا جماعيا ٠

الفرد والمجتمع :

من ميادين البحث الأساسية فى علم الاجتماع محاولة الاجابة عن السؤال الرئيسى عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع ٠ وقد ساد التفكير الاجتماعى فى الاجابة عن هذا التساؤل اتجاهان رئيسيان : فكرة « العقد الاجتماعى » ، وفكرة « الكائن العضوى الاجتماعى » ٠

وتقوم فكرة « العقد الاجتماعى » على اساس ان المجتمع نظام يقوم على مجموعة من الناس لتحقيق هدف محدد ٠ وقـد اتفق رأى كثير من المفكرين الأوائل ان الانسان ولد حرا وانه لادراكه ان فى تعاونه مع الآخرين فرصةاكبر للحصول على قدر اعلى من الاشباع لحاجاته المختلفة ، فقد ابرم عقدا اجتماعيا يتحدد بمقتضاه دور الفـرد بالنسبة للآخرين ، كمـا تحدد بمقتضـاه حقوقه وواجباته ٠ وقد واجهت هذه الفكرة نقدا شديدا (١) على اساس انها تفترض ان الأفراد قبل قيام المجتمع كانوا على نفس القدر من الوعى والاكتمال كما هو حالهم بعد دخولهم فى حياة المجتمع ٠

والنظرية الثانية التى سادت الفكر الاجتماعى عن علاقة الفرد بالمجتمع تقوم على اساس اعتبار المجتمع كائنا عضويا كبيرا وان الأفراد هم أجـزاء هذا الكائن الاكبر ، ومن ثم يصبح دور الفرد فى المجتمع هو دور الجزء الذى يمارس وظيفة محددة تتحد مع وظائف باقى الأجزاء لكى يتحقق للنظام الاكبر اهدافه ٠ وقد انتقدت هذه النظرية ايضا على اساس انها تلغى فردية النـاس وتحل محلها جماعية متطرفة ٠

ونظرا للقصور الذى اتصفت به نظرية « العقد الاجتمـاعى » ونظرية « الكائن العضوى الاجتماعى » فقد امتـدت الدراسات الاجتماعية وتنوعت بهدف التوصل الى اجابة لهـذا السؤال ونستطيع أن نعرض فيمـا يلى تلك الدراسات ٠

---

(١) ماكيفروبيج ، المرجع السابق ص ٦٠

يعيش الانسان منذ ولادته حتى مماته عضوا فى مجتمع · والحياة فى مجتمع تعنى أن يظل الانسان دائما تحت ضغطه وتاثيره · والمجتمع هو ذلك التجمع المنظم من الأفراد الذين يتفاعلون معا حيث تتوحد جهودهم فى سبيل تحقيق أهداف مشتركة · ويميل افراد المجتمع الواحد الى اكتساب معتقدات وأفكار متماثلة ويتخذون انماطا سلوكية متقاربة ·

والمجتمعات الحديثة غاية فى التعقيد والتشابك · فالمجتمع الحديثيتكون من مجموعة من المجتمعات الأصغر او البيئات وتلك تتركب من جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة ، ويمارس المجتمع تاثيره وتحكمه فى سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز Positions وادوار Roles محددة · فالفرد يتم اعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه ان يلعب دورا محددا اى يتطلب انماطا سلوكية يحددها المجتمع · وينقسم الافراد فى اى مجتمع الى فئات تبعا لعدة معايير اساسية :

- فئات العمر والجنس المختلفة ·
- فئات عائلية ·
- فئات مهنية
- مجموعات من الأصدقاء ·
- فئات المراكز الاجتماعية ·

وكل انسان يشغل مركزا محددا فى كل من تلك الفئات · فالفردقد يكون شابا ، ذكرا ، طالبا ··· وهكذا · وتختلف المراكز التى يشغلها الانسان باختلاف مراحل حياته · كل من تلك المراكز يؤدى وظيفة اجتماعية محددة ، وبالنسبة لكل مركز منتلك المراكز هناك مجموعة من التوقعات Expectations يشترك فيها اعضاء المجتمع عما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز · وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسئوليات المتعلقة بشاغل المركز · ان الفرد بحكم انتمائه الى مجتمع معين يعهد اليه بمركز (أو مراكز مختلفة) لشغلها · وهذا يتطلب منه أن يسلك بطرق محددة فى مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بكل من تلك المراكز ·

والمجتمعبهذا الشكل يمثل بيئةاجتماعية موحدة تواجه الأفرادالمختلفين · والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بانواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها · وفى ذلك الوقت فان المجتمع يكافىء الفرد علىتنفيذه للتوقعاتالاجتماعية ويعاقبه على الانحراف عنها · ان المجتمع يضع الاطار العامللسلوك الانسانى

ولكن مازالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة •

وقد اوضح بعض الكتاب (١) الأسباب العامة التى تفسر نشاة وتطور التجمعات الانسانية فيما يلى :

١ ـ العامل الجغرافى او البيئة الطبيعية (اى التقارب فى ظروف المكان) •

٢ ـ الدافع الجنسى ويدعو الى التجمع بين الذكور والاناث وتكوين الأسر •

٣ ـ الروابط النفسية التى تتمثل فى شعور الكائن بالارتياح الى ما يشابهه ويبتعد عما يخالفه من كائنات •

٤ ـ العامل الحضارى وما يستتبعه من ظهور العادات والتقاليد التى تجعل التجمع نوعا من التصرف الانسانى الدائم •

٥ ـ قابلية الانسان للتعلم ، حيث يدرك أن التجمع يعود عليه بفوائد ومزايا لا يستطيع ادراكها بمفرده •

ان دراسة المجتمع والجماعات تشير الى ان التجمع الانسانى يؤدى وظيفة اساسية لأفراده هى مساعدتهم على البقاء واتاحة الفرص امامهم لاشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل لا يستطيعه اى منهم منفردا ، ومن ثم يلتزم الأفراد فى مقابل هذه المنافع الاجتماعية بأنماط من السلوك تتفق وبناء المجتمع وتعمل على صيانته وتدعيمه •

ثانيا ـ دراسة النظم الاجتماعية :

يقصد بالنظم الاجتماعية الاشكال المقدرة لأساليب العمل او السلوك فى الحياة الاجتماعية • وقد عرف بارنز Barnes النظام الاجتماعى بأنه والتركيب الاجتماعى والآلة التى من خلالها ينظم المجتمع الانسانى ، كما يوجه وينفذ

---

(١) دكتور عبد الحميد لطفى ـ علم الاجتماع ـ دار المعارف بمصر •

وجوه النشاط المتعقدة المطلوبة لاشباع الحاجات الانسانية » (١) • من ناحية أخرى نجد أن جيزنبرج Gisnberg (٢) يعرف النظم الاجتماعية بانها « القواعد الموضوعة والمعترف بها والتى تحكم الصلات بين افراد الجماعة ».

وقد كان هدف علماء الاجتماع من دراسة النظم الاجتماعية محاولة التعرف على بعض الخصائص العامة التى تتميز بها تلك النظم ومنها (٣) :

١ ـ يتميز النظام الاجتماعى بانه يقوم بوظيفة معينة كوحدة متميزة فى البناء الحضارى للمجتمع •

٢ ـ يتميز النظام الاجتماعى بأن له هدفا أو عددا من الأهداف الواضحة •

٣ ـ تتصف النظم الاجتماعية باتجاه الى الجمود نظرا لما تتميز به من استقرار ودوام لفترات طويلة •

٤ ـ تتصف النظم الاجتماعية بانها متكاملة ومتفاعلة ، بمعنى أن النظام الاجتماعى ليس منفصلا عن غيره من النظم الاجتماعية ، بل هو يؤدى وظيفته بالتعاون مع النظم الأخرى •

٥ ـ لكل من النظم الاجتماعية عدد من العناصر الأساسية هى :

(أ) الأهداف •

(ب) اتجاهات ونماذج التصرف •

(جـ) النواحى الرمزية فى النظام •

(د) الجوانب المادية فى النظام •

(هـ) التقاليد الشفوية أو المكتوبة •

ويمكن أن نجد هذه العناصر الخمسة فى النظم الاجتماعية المختلفة

---

(١) Barnes, H.E., Social Institutions (N.Y., 1947).

(٢) Gisnberg, M., Sociology (Oxford, 1949

(٣) د• عبد الحميد لطفى ، المرجع السابق ص ٦٧ ـ ص ٧٠ •

كالأسرة ، ونظام الدولة ونظام الصناعة وعلى سبيل المثال فنظـام الصناعة تتجلى فيه تلك العناصر كالآتى :

الأهداف : انتاج السلع والخدمات وزيادة الدخل ·

الاتجاهات ونماذج التصرف : جودة الانتاج ، ضغط التكاليف ، مضاعفة الأرباح ·

الرموز : الشعارات والعلامات التجارية ·

النواحى المادية : المعدات والآلات والمبانى والمصانع ··

التقاليد : العقود والاتفاقات والسياسات والخطط ·

وتنقسم النظم الاجتماعية الى الأقسام الآتية :

١ ـ نظم اجتماعية تلقائية ···نظم الزواج والملكية ·

٢ ـ نظم اجتماعية مخططة ···نظم التعليم والاقتصاد ·

٣ ـ نظم اجتمـاعية أساسية ···وهى تحقق وظائف الرقابة كنظـام الدولة والدين ·

٤ ـ نظم اجتماعية فرعية ···أى النظم المساعدة التى يمكن للمجتمع أن يستمر بدونها ·

٥ ـ نظم اجتماعية مشروعة ···وهى النظم المتفق عليها بين افراد المجتمع والمقبولة لديهم ·

٦ ـ نظم اجتماعية غير مشروعة ···وهى التى لا تجد استجابة عامة أو موافقة شاملة من افراد المجتمع ·

٧ ـ نظم اجتماعية عامة ···وهى التى يخضع لها اغلب افراد المجتمع أو فئات متعددة منه ·

٨ ـ نظم اجتماعية خاصة ··· وهى التى ينحصر فى الاستجابة لهـا عدد محدود من افراد المجتمع ·

اهم انواع النظم الاجتماعية :

تختلف النظم الاجتماعية من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لفترة أخرى داخل نفس المجتمع الا اننا نستطيع أن نميز عددا من النظم الاجتماعية الت

شغلت علماء الاجتماع أوقاتا طويلة فى البحث والدراسة ومن تلك النظم الرئيسية ما يلى :

١ ـ النظم الاقتصادية ٠

٢ ـ نظم الأسرة والزواج ٠

٣ ـ النظم الدينية ٠

٤ ـ نظام الدولة ٠

وهذه النظم الاجتماعية الأربعة هى الأكثر انتشارا ، وتتركز كلها حول تنظيم حصول الأفراد على وسائل اشباع حاجاتهم الأساسية ٠ والى جانب تلك النظم الرئيسية هناك بعض النظم الاجتماعية الأخرى التى تأتى بعدها فى ترتيب الأهمية ومنها :

١ ـ نظم التعليم ٠

٢ ـ نظم الترفيه ٠

٣ ـ نظم الصحة ٠

وقد أنتجت هذه الدراسات مفاهيم اساسية عن النظم الاجتماعية منها :

١ ـ أن بعض هذه النظم تمثل مظاهر اساسية للتنظيم الاجتماعى فى العالم (كنظام العائلة مثلا) ٠

٢ ـ تبادل الوظائف بين هذه النظم على مر الزمن (وذلك كانتقال وظيفة توفير الرفاهية للأفراد من العائلة الى الدولة) ٠

٣ ـ الاعتماد المتبادل بين هذه النظم ، بحيث ان أى تغيير فى احدها يحدث تغييرات متناسبة فى نظم اخرى ٠

٤ ـ الترابط والتقارب فى الأسس والمبادىء التى تقوم عليها النظم المختلفة فى المجتمع الواحد ٠

٥ ـ أن هذه النظم الاجتماعية تعمد الى تاكيد وجودها وتدعيمه من خلال التنظيم ٠

١ ـ الأنثروبولوجيا الطبيعية وتختص بدراسة جسم الانسان من حيث صفاته ومقاييسه ومن حيث اصوله وأشكاله السابقة والمتطورة · ويرتبط هذا الفرع من الأنثروبولوجيا بالعلوم الطبيعية خاصة علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء وعلم الحياة ·

٢ ـ الأنثروبولوجيا الحضارية ، وتدرس « الحضارة » بمعنى طرق وأساليب المعيشة فى مجتمع معين ، ومن أهم عناصرها اللغة وكل ما يصنعه الانسان من عناصر الحياة المادية مثل الملابس والمبانى والمعدات . كذلك يشمل مفهوم الحضارة طبيعة وانماط العلاقات الاجتماعية والنظم التى تحدد أساليب الحياة فى المجتمع · ولعل فى تعريف مفهوم الحضارة ما يشير الى طبيعة الموضوعات التى يدرسها علم الأنثروبولوجيا الحضارية ومدى تنوعها ، « الحضارة عبارة عن الكل المتكامل للأنماط السلوكية المكتسبة التى يأخذ بها معظم افراد مجتمع معين » (١) ·

ويتفرع من علم الأنثروبولوجيا الحضارية الفروع الآتية :

(أ) الأثنولوجيا وتدرس حضارات المجتمعات القائمة وتلك التى انقرضت اذا توافرت تسجيلات لشهود عاشوا فى تلك الحضارات ·

(ب) الأنثروبولوجيا الاجتماعية وتهتم بدراسة وتحليل البناء الاجتماعى للمجتمعات الانسانية والتعرف على درجة الترابط والتفاعل بين النظم الاجتماعية السائدة ·

(جـ) علم الآثار ويختص بدراسة التغيير الحضارى الذى حدث خلال الزمن ، كما يهدف الى تصور اشكال الحياة الاجتماعية التى كانت سائدة فى عصر ما قبل التاريخ ·

(د) علم اللغويات ويركز على دراسة اللغة باعتبارها نمطا اساسيا من انماط الحضارة ·

تلك المدارس الفكرية أو الفروع المختلفة لعلم الأنثروبولوجيا تتداخل فيما بينها فى بعض الأحيان وتتباعد فى احيان اخرى · وقد استقر الراى بين العلماء السلوكين على اعتبار بعض تلك الفروع من صميم العلوم السلوكية ومنها الأنثروبولوجيا الاجتماعية والأجزاء المهتمة بدراسة الحضارة الانسانية

---

(١) د · عاطف وصفى ـ المرجع السابق ص ١٢ ·

للمجتمعات القائمة باعتبارها تدرس وتحلل بعض العناصر الأساسية التى تؤثر على سلوك الانسان ٠

ونعرض فيما يلى لبعض المفاهيم الأساسية فى الأنثروبولوجيا الاجتماعية والحضارية والتى كان لها تاثير فى توجيه الدراسات السلوكية وتحديد أساس فهم وتحليل السلوك الانسانى :

١ ـ طبيعة الحضارة الانسانية ٠

٢ ـ مبدأ التطور الحضارى

٣ ـ مبدأ الانتشار الحضـارى ٠

١ ـ طبيعة الحضارة الانسانية :

ولعل من أهم المفاهيم فى علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم « الحضـارة » ويعنى اسلوب وطرق الحياة لمجتمع معين ٠ ولا شك أن تلك الطريقة فى الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التى تمثل الأفعال العادية والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع فى مواجهة مواقف معينة ٠ وعلى الرغم من الاختلافات التى قـد توجد بين الأفراد المختلفين فى المجتمع من حيث أنماط السلوك التى يتبعونها فى المواقف المتمـاثلة ، الا أنه يتيسر التعرف على نمط عام يمثـل ذلك المجتمع بصفة عامة ٠ ذلك النمط العام للسلوك يمثل أحد جوانب حضارة المجتمع ٠

لذلك فان جانبا أساسيا من علم الأنثروبولوجيا يتركز فىدراسةموضوع الحضارة ويدور هذا الفرع من العلم حول الأسئلة التالية .

١ ـ هل هناك اختلافات أساسية بين حضارات المجتمعات المختلفة

٢ ـ ما مدى تلك الاختلافات ؟

٣ ـ مـا هى الأسباب التى تؤدى الى وجـود تلك الاختـلافات بين الحضارات ؟

٤ ـ هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟

ان الحضارة هى ذلك المركب الذى يحتوى على المعـارف ، العقـائد ، الفنون ، الأخلاقيات ، القوانين ، العـادات والقيم والتقـاليد المختلفة التى يكتسبها الانسان باعتباره عضوا فى مجتمع ، أى أن الحضارة هىشىءيتعلمه الانسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة ٠

وحضارة أى مجتمع يمكن النظر اليها من زاويتين ، الأولى هى الحضارة المادية تتضمن نتائج العمل الانسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، وانشاءات وغيرها من الأشياء الملموسة التى تدل على حضارة المجتمع وأساليب سلوكه . والثانية هى الحضارة غير المادية وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها .

ومن أهم مظاهر الحضارة الانسانية ما يلى :

١ ـ اللغـة .

٢ ـ العادات الشعبية .

٣ ـ المحـرمات .

٤ ـ النظم الاجتماعية .

٥ ـ القـانون .

وتخدم الحضارة وظائف محددة تسهم فى التأثير على السلوك الانسانى فى المجتمع ، وأهم تلك الوظائف ما يلى :

١ ـ تحديد الحضارة معانى المواقف الحضارية .

٢ ـ تحدد الحضارة الاتجاهات والقيم والأهداف للأفراد والجماعات

٣ ـ تحدد الحضارة الخرافات والأساطير والقوى الخلفية التى يؤمن بها الأفراد .

٤ ـ تحدد الحضارة أنماطا معينة للسلوك يلتزم بها الأفراد .

٢ ـ مبدأ التطور الحضارى :

ويشير هذا المبدأ الى ظاهرة تطور المجتمع الانسانى من الشكل البسيط الى الأشكال الأكثر تعقدا . ويرى بعض علماء الانثروبولوجيا(١) ان الحضارة فى أى مجتمع تتطور وفق المراحل الآتية :

---

(١) Morgan, L.H., Ancient History (Chicago), 1907, p. XI.

١ ـ المرحلة الوحشية الدنيا ٠

٢ ـ المرحلة الوحشية الوسطى ٠

٣ ـ المرحلة الوحشية العليا ٠

٤ ـ المرحلة البربرية الدنيا ٠

٥ ـ المرحلة البربرية الوسطى ٠

٦ ـ المرحلة البربرية العليا ٠

وبعد اجتياز تلك المراحل يدخل المجتمع مرحلة المدنية وتتميز باختراع كثير من وسائل المدنية الحديثة وبداية الأوروبية الحالية ٠

ومن ناحية أخرى نجد تقسيما آخر لمراحل التطور الحضارى كالآتى(١) :

المرحلة السحرية :

وهى المرحلة التى تميزت بها المجتمعات الانسانية الأولى حيث كان الانسان ينظر خلالها الى الطبيعة كسلسلة من الحوادث التى لايستطيع فهمها ولا التحكم فيها ٠

المرحلة الدينية :

وفيها يبدأ الانسان يشعر بوجود قوى خارقة تفوق قوته يجب ارضاؤها لتعمل على توجيه قوتها فى مصلحته ٠

المرحلة العلمية :

وتتميز باستخدام الانسان للأساليب العلمية فى محاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ٠

٣ ـ مبدأ الانتشار الحضارى :

وينص هذا المبدأ على أن النماذج الحضارية تنتقل من مجتمع لآخر وأن المجتمعات قادرة على استعارة تلك النماذج الحضارية ،ومن ثم فان تشابه

---

(١) د ٠ عبد الحميد لطفى ـ الأنثروبولوجيا الاجتماعية ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٨ ص ١٠٤ ٠

النماذج الحضارية فى المجتمعات المختلفة ليس نتيجة لتطور حتمى تمر به تلك المجتمعات ، وانما هو نتيجة لتاثر كل من تلك المجتمعات بنموذج حضارى ظهر لأول مرة عند شعب معين فى مكان وزمان معينين ٠

ان علم الأنثروبولوجيا كغيره من العلوم الاجتماعية يهدف الى تطبيق المنهج العلمى لتحقيق الأغراض الآتية :

١ ـ دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة موضوعية ٠

٢ ـ محاولة التوصل الى مجموعة المتغيرات التى تحكم سلوك كل من الظواهر الاجتماعية ٠

٣ ـ التوصل الى القانون الأساسى الذى تخضع له الظاهرة ٠

ان تطبيق الأسلوب العلمى يمكن من فهم وتفسير الظواهر ، ومن ثم يحقق القدرة على التنبؤ بأوضاعها المستقبلة وبذلك يصبح التحكم فيها والسيطرة على سلوكها امرا ممكنا ٠

الفصــل الثانى

النماذج الأساسية للسلوك الانسانى

Basic Models of Human Behavior

ان الدراسة العلمية للسلوك الانسانى تعتمد بدرجة كبيرة على نوعيسة الفروض Assumptions والمفاهيم Concepts التى يحتفظ بها الباحث عن ظاهرة السلوك · وان لم تكن تلك الفروض منطقية ومسـتندة الى أدلة يمـكن التحقق منها ، فان ما يمكن التوصل اليه من استنتاجات وتفسيرات قد تصيبه درجات متفاوته من الخطأ · ومن ثم يصبح تنظيم هذه الفروض وتنسيقها فى اطار منطقى من أساسيات الدراسة العلمية للسلوك ·

ويطلق على عملية تنظيم وتنسيق الفروض والمفاهيم « بناء النمـاذج Model Building

والنموذج اذن هو تقليد أو محاكاة للظاهرة موضع البحث ، بمعنى أنه يحدد العناصر Elements المكونة للظاهرة وطبيعة العلاقات فيما بينها · ومن ثم فان النموذج يوفر منطلقا مفيدا للدراسة ، كما تتمثل قيمة النموذج فى قدرته على التنبؤ بالسلوك المحتمل

والهدف من بنـاء نماذج للسلوك الانسـانى هو محـاولة التعرف على الانسان باعتباره كائنا حركيا من خـلال تفسير العـلاقات بين المؤثرات التى يتعرض لها والعمليـات النفسية المختلفة التى تتم بداخله وانـواع السلوك الناشئة عن ذلك ·

وبرغم الصعوبة التى تتسم بها عملية بناء النماذج السلوكية ، ودرجة التعقيد المتصاعدة التى تميزها ، الا ان هنـاك مزايا عديدة من استخدامهـا أهمها :

١ ــ أن النموذج يوفـر اطارا Framework يرشد الباحث فى دراسته ويوجه اهتمـامه لاستكمال المعلومات اللازمة عن عناصر السلوك والعـلاقات بينهـا ·

٢ ـ أن النموذج يوفر بالتالى اساسا منطقيا لتفسير السلوك المشاهد والتنبؤ بأشكال السلوك المحتملة ٠

وسوف نستعرض فى هذا الجزء ثلاثة نماذج أساسية عن السلوك الانسانى هى :

١ ـ نموذج السلوك الفردى ٠

٢ ـ نموذج السلوك بين فردين ٠

٣ ـ نموذج سلوك الجماعة ٠

اولا ـ نموذج السلوك الفردى The Individual Behavior Model

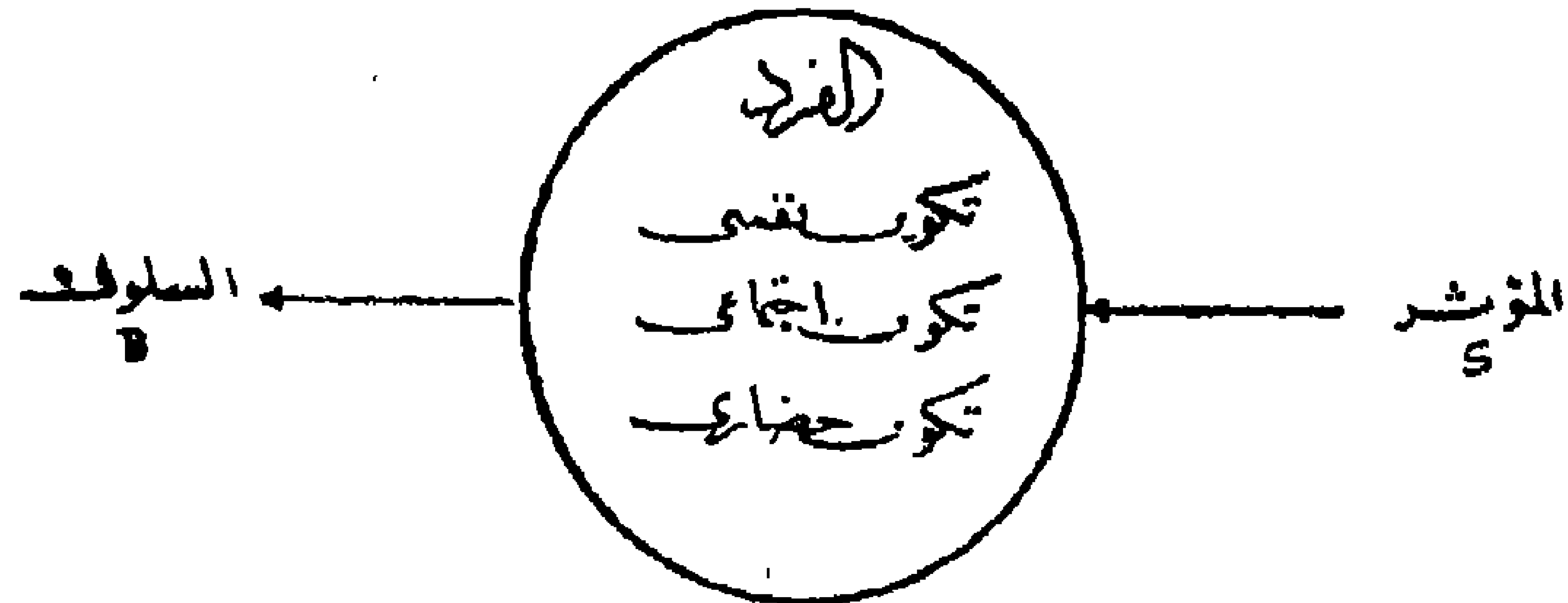
يتمثل نموذج السلوك الفردى فى أجزاء ثلاثة هى :

١ ـ أنواع المؤثرات التى يتعرض لها الفرد Stimuli

٢ ـ التكوين الخاص بالفرد ٠

٣ ـ السلوك الناشيء ٠

ويعبر عن هذا النموذج بالشكل التالى :



ان الانسان حين يتعرض لمؤثر خارجى يمر بمراحل وعمليات نفسية متعددة تعمل على ادماج معنى هذا المؤثر فى التكوين الخاص بالفرد ومن ثم يتحدد نوع السلوك الواجب كنوع من الاستجابة لهذا المؤثر ٠

واستخدام هذا النموذج يضع تركيزا شديدا على عنصر « السلوك » (أو الاستجابات Responses) باعتباره الأداة الأساسية لاستنتاج معلومات عن

التكوين الخاص بالانسان كالدوافع ، والاتجاهات ، والقيم التى تحكم اختياره للسلوك ٠

وقد كان قصور هذا النموذج فى تفسير ما يجرى داخل الانسان داعيا لاطلاق تعبير « الصندوق الأسود » «Black Box» على التكوين الخاص بالانسان لذا ينبغى ان يؤخذ هذا النموذج بحذر شديد عند محاولة ايجاد صلة بين مؤثر ما وسلوك معين ٠ فقد اثبتت دراسات سلوكية متعددة أن المؤثر الواحد ينتج أنواعا مختلفة من السلوك لدى افراد مختلفين ، كما ان مؤثرات مختلفة قد تحدث فيهم نفس الاستجابة (السلوك) ٠

والعامل الأساسى الذى يحدث هذا الاختلاف هو « ادراك » الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن أنواع السلوك المفضلة ، ومن ثم ينبغى أن تؤخذ الاختلافات فى الادراك فى الحسبان حين محاولة تفسير السلوك المشاهد لأخد الأفراد ٠

وتمر عملية تفسير السلوك باستخدام هذا النموذج الفردى بالمراحل الآتية :

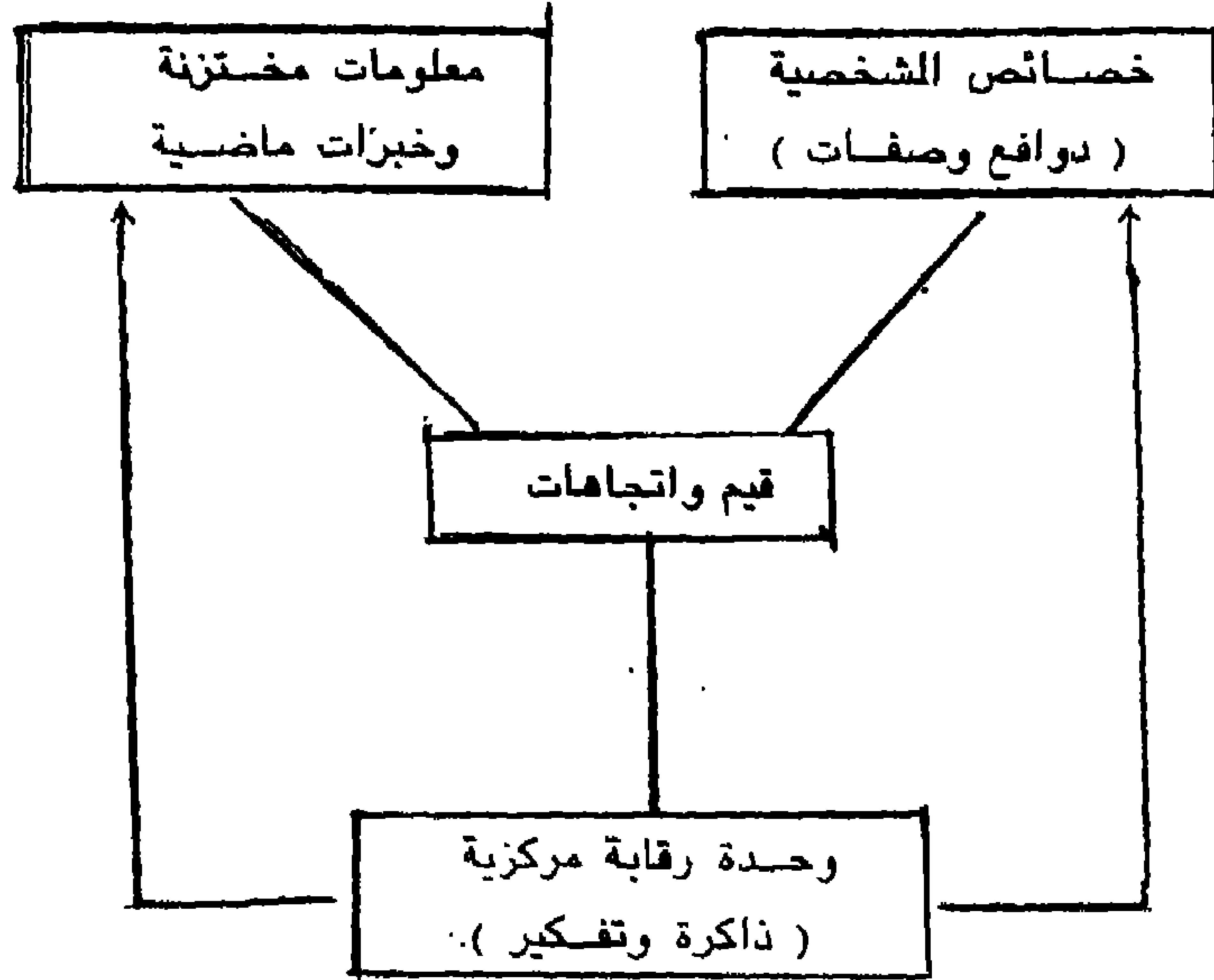
١ ـ تحديد أنواع المؤثرات التى اثارت نوعا معينا من السلوك من جانب الفرد ٠

٢ ـ اكتشاف كيفية ادراك الفرد لهذه المؤثرات ومفهومه عنها ومعناها بالنسبة له ٠

٣ ـ تحديد أسباب السلوك ٠

ويمكن استنادا الى هذا النموذج ارجاع السلوك الانسانى الى أنواع الاثارة Arousal التى تحدثها المؤثرات الخارجية حين تتفاعل مع التكوين الذاتى للانسان (ادراكه دوافعه ، اتجاهاته) ٠ وبالرغم من أن هذا النموذج الأساسى لا يقدم اجابات قاطعة عن مشكلات سلوكية بعينها ، الا انهيوفرأساسا منطقيا ومنظما لتحليل المعلومات المتاحة لانتاج تفسير يصلح لحل هذه المشكلات ٠

وقد يكون من المفيد استكمال هذا النموذج بتقديم صورة تحليلية للتكوين الذاتى للفرد والذى يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية ٠ وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية اخرى :



ان خصائص الشخصية فى تفاعلها مع معلومات الفرد المختزنة تكون قيم واتجاهات الانسان التى ينقلها الى وحدة الرقابة المركزية (مكان ما فى المخ) بحيث تكون فى استقبال المؤثرات حين ورودها ومن ثم تبدأ عمليات التذكر والتفكير الى أن يصل الفرد الى قرار بسلوك معين ·

ثانيا ـ نموذج السلوك بين فردين The Interpersonal Behavior Model

لقد كان محل التركيز فى النموذج الفردى هو المتغيرات الداخلية أو عناصر التكوين الذاتى للفرد باعتبارها المحدد الأساسى للسلوك · وهذه العناصر تتمثل فى الخلفية النفسية للفرد الناشئة عن خبراته وتجاربه الماضية التى تشكل « شخصيته » وتكوينه النفسى عموما وطريقته فى ادراك العالم المحيط به ·

ولكن هذه المتغيرات الداخلية ليست هى العامل الوحيد المحدد للسلوك الفردى فان الفرد يتأثر ايضا بالعالم المحيط به ، وبالمواقف التى يجد نفسه فيها ، وبالأفراد الآخرين الذين يتعامل معهم بشكل أو بآخر · ان هذه « المتغيرات الخارجية » تؤثر تأثيرا واضحا على استجابات الفرد (سلوكه) ·

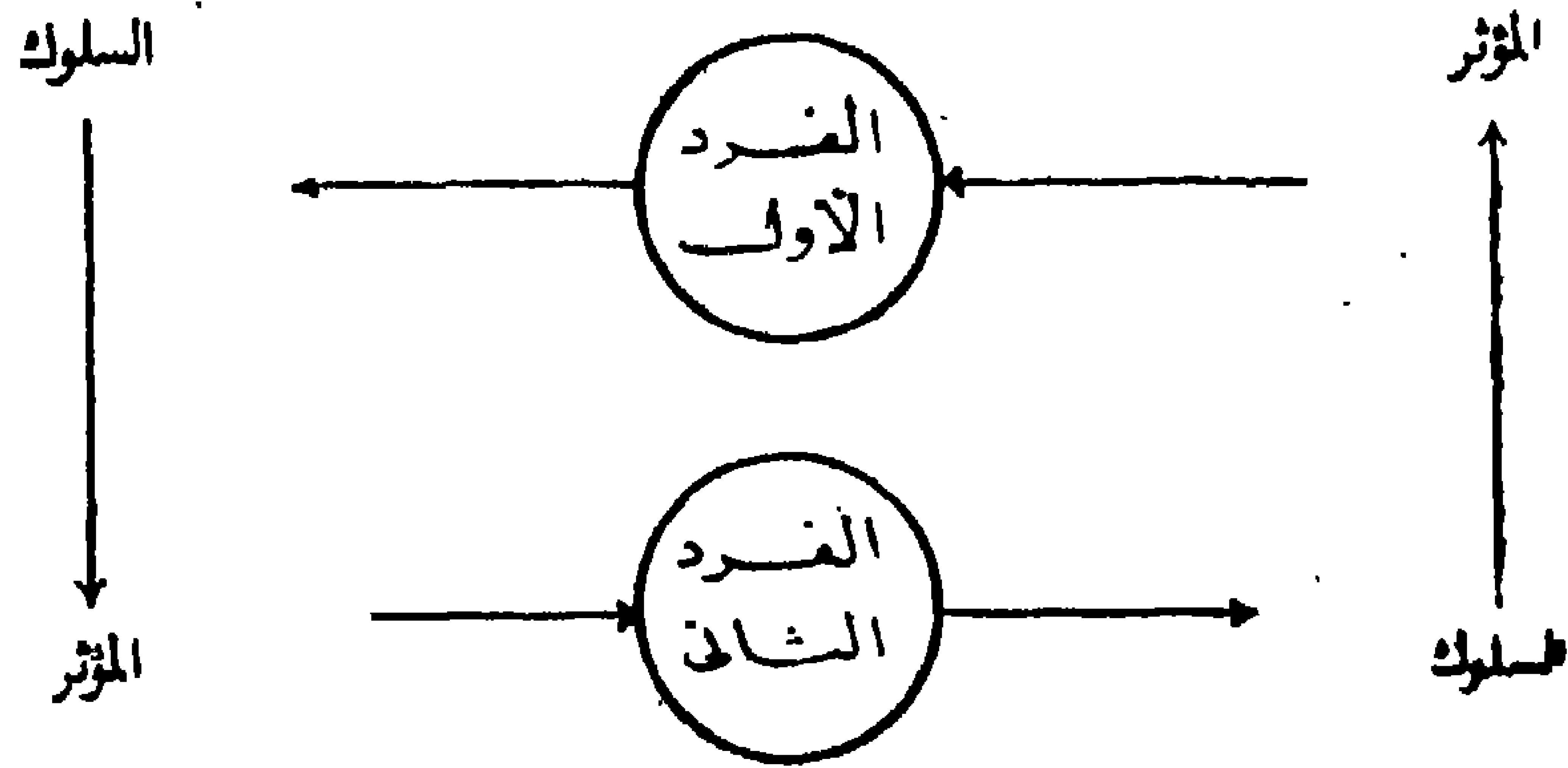
مثال ذلك أن الجو الاجتماعى فى العمل ، ونمط القيادة وأساليب المشرفين

ونوعية الزمــلاء فى العمل ، كلهـا عوامل خارجيــة تؤثر بلا شك على سلوك الفرد ٠

ومن ثم فان محاولة فهم وتفسير السلوك الفردى لابد وأن تعتمد على أمرين حتى الآن :

١ ـ التكوين النفسى الذاتى للفرد والعمليات والمتغيرات الداخلية ٠

٢ ـ الجو المحيط بالفردوتكوينه الاجتماعى والحضارى ومن أهمعناصر الجو المحيط ـ الفرد الآخر ـ أى انسان آخر يتصل بالفرد وينشأ نتيجة لهذا الاتصال تأثير وتعديل فى سلوك الفرد الأول ، والنموذج التالى يعبر عن تأثير هذه العلاقة الثنائية بين فردين على السلوك ٠



ومعنى هذا النموذج أن سلوك الفرد الأول يعتبر بمثابة مؤثر بالنسبة للفرد الثانى ٠ ان سلوك الفرد الثانى لا يتحدد فقط بناء على المتغيرات الداخلية (تكوينه الذاتى) ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذى يتعــامل معه ٠ ويمكن أن نشاهد هذا النموذج فى التطبيق العملى فى مواقف متعــددة حيث نجد فى العــلاقة بين شخصين أن السلوك الانفعــالى من جانب الأول يستثير سلوكا انفعاليا فى الثانى ، فى حين لو بدأت العــلاقة بسلوك متعقل من جانب الأول لكانت احتمالات السلوك المتعقل من جانب الثانى كبيرة ٠ وفى الحالات التى لا يتطابق سلوك الفرد فيها مع مستوى التأثير الواقع عليه من فرد آخر ، فهذا دليل على شدة تأثر الفرد الأول بدوافعه وتكوينه الذاتى ويتطلب هــذا الموقف عادة معالجة خاصة ٠ مثال ذلك حين نجد شخصا ما غاضبا ومنفعلا فان حديثا وديا من شخص آخر قد يفهم على انه هجوم أو عدوان ، ولا شك ان هذا النوع من الاستجابة يتم تحت تأثير متغيرات داخلية طاغية ٠

ثالثا ـ نموذج سلوك الجماعة The Group Behavior Model

لقد رأينا فى نموذج السلوك بين فردين كيف ان سلوك شخص ما يؤثر فى سلوك شخص آخر ويجعله يستجيب بشكل يختلف عما قد تفرضه عليه طبيعة تكوينه الذاتى • وهذا النموذج الذى يعد امتدادا لنموذج السلوك الفـردى الذى يمكن تعميمه ليصف انماط السلوك لأعداد أكبر من الأفراد فى تفاعلهم (جماعات) • مثال ذلك انمـاط السلوك فى اجتمـاع لمجلس ادارة شركة أو اجتماع لمجلس ادارة شركة او اجتماع جمعية عمومية لاحدى المؤسسات ، هذه الأنماط يمكن اعتبارها فى الأسـاس وكأنهـا تتكون من عـدد من العـلاقات الثنائية • ولكن فى أغلب الأحيان لا يقتصر الأمر على مجرد تكرار للعلاقات الثنائية ، بل نجد كل فرد فى الجماعة يتفاعل مع باقى أعضائها ومن ثم يلزمنا نموذج ثالث لوصف كيف يتحدد السلوك فى هذه المواقف الجماعية •

ان الجماعة تتميز بنمط خاص من العلاقات يربط بين أعضائها وينمـو على مر الزمن مرحليا • وبالتالى فان السلوك الفردى لعضو الجماعة يتم فى اطار هذه العلاقات ويتشكل الى حد كبير بما تفرضه من قيود أو توفره مـن فرص • معنى هذا أن الفـرد حين يستشعر انه باستجابته لمطالب الجمـاعة السلوكية يحقق لنفسه فوائد لا يستطيع تحقيقها منعزلا ، فانه يرتبط بالجماعة ويتخذ من قواعدها السلوكية اساسا لسلوكه ، أى أن المؤثرات الجماعية تندمج فى التكوين النفسى للفرد وتصبح جزءا من المتغيرات الداخلية •

وتنشأ الجماعة أولا فى صورة تجمع من الأفراد تربطهم مواقف مشتركة (كمجموعة العمال فى مصنع مثلا) ـ وهذا التجمع Togetherness يمثـل خطوة فى سبيل تكون الجماعة Group • وحين تحليل السلوك فى الجماعة ، لابد من أن يؤخذ المناخ الذى توجـد فيه الجماعة فى الاعتبـار ، ومن ثم فان نموذج سلوك الجماعة كما عبر عنه هومانز «Homans» (١) يتكون من العناصر الآتية :

١ ـ الجمـاعة •

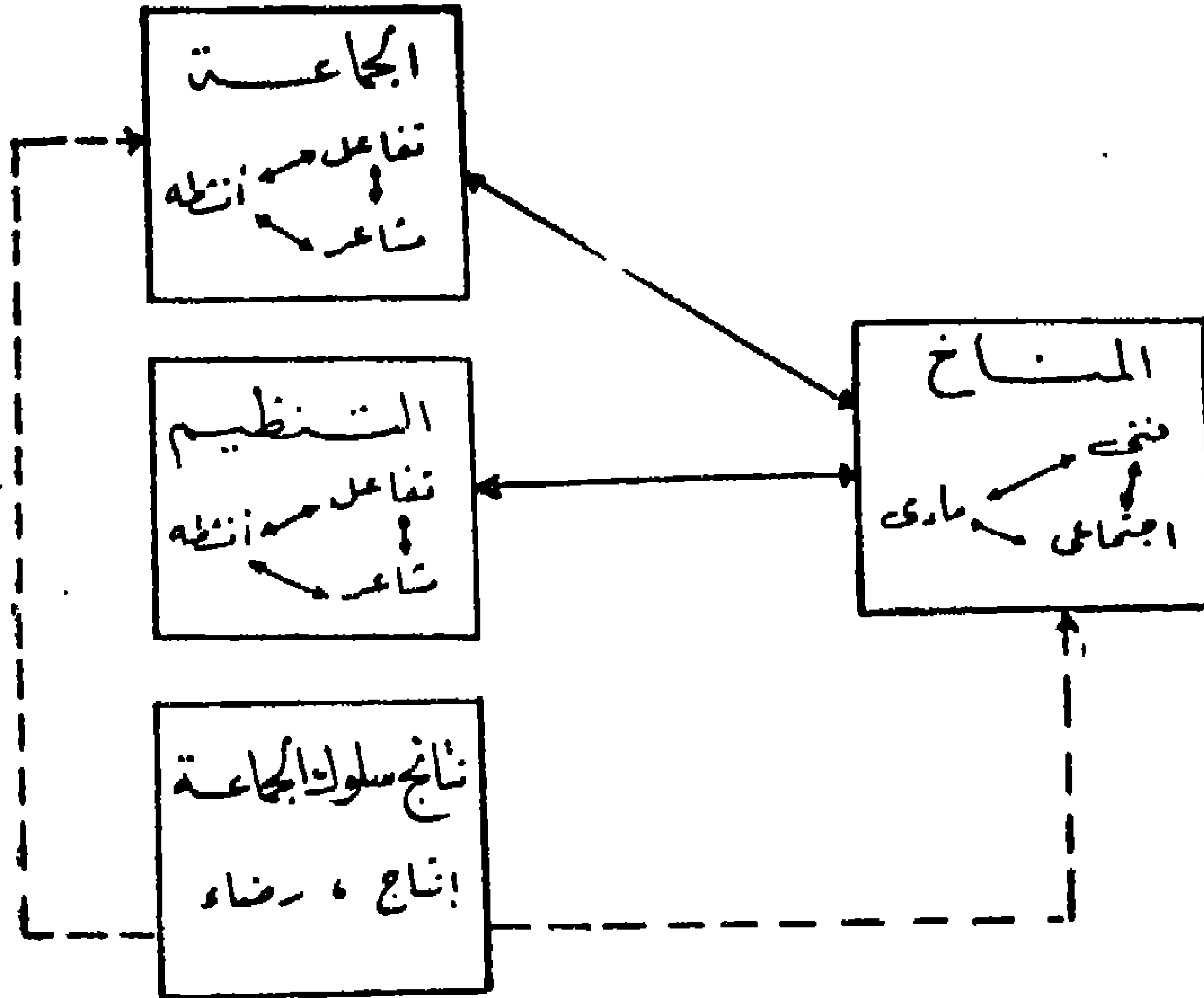
٢ ـ التنظيم الذى توجد به الجماعة •

٣ ـ المنـاخ •

---

(١) Homans, G. The Human Group. Harcourt, Brace and World, 1950.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر (ولكل منها عناصرها الذاتية) يتحدد سلوك الجماعة كما يتضح من الشكل الآتى :



نخلص من هذا الشكل آن سلوك الجماعة الذى يتبلور فى شكل انتاج أو رضاء لأفراد الجماعة انما يتحدد بناء على أشكال التفاعل والمشاعر والأنشطة التي تحدث داخل الجماعة والتأثير المتبادل بين الجماعة وبين التنظيم الذى تعمل فيه من ناحية والمناخ المحيط من ناحية اخرى

الفصل الثالث

النموذج المتكامل للسلوك الانسانى

The Integrated Model of Human Behavior

من دراستنا لنماذج السلوك المختلفة تتضح حقيقة هامة تلقى الضوء على سبل دراسة وتفسير السلوك الانسانى وهى تتركز فى أن الانسان يمثل نظاما متكاملا Integrated System يتكون من أجزاء متعددة يختص كل منها باداء وظيفة محددة · والصفة الأساسية للنظام المتكامل أن أجزاءه المختلفة تتعاون وتتفاعل فى سبيل الوصول الى نتيجة مشتركة يهدف اليها النظام المتكامل · ومن ثم تقودنا تلك الحقيقة الى ادراك أن السلوك الانسانى فى أى مظهر من مظاهره انما هو انعكاس لنشاط أجزاء مختلفة ومتداخلة من النظام الانسانى · وبذلك فان السبيل العلمى الوحيد لفهم السلوك وتفسيره ، هو فى النظر الى جوانبه المختلفة فى ذات الوقت وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى ·

وقد كان الاتجاه الى التركيز على بعض مسببات السلوك الانسانى وتجاهل غيرها من المسببات ، من أهم الأسباب التى أعاقت الوصول الى تفسير شامل ومتكامل للسلوك الانسانى يصلح للتطبيق فى كافة المواقف الانسانية ·

ان وجهة النظر التى نعرضها الآن ، تستند الى ادراك السلوك باعتباره فعلا هادفا الى تحقيق رغبات انسانية محددة · وبذلك فان مسببات السلوك تكمن أساسا فى مصدرين :

١ ـ الرغبات الانسانية الموروثة ·

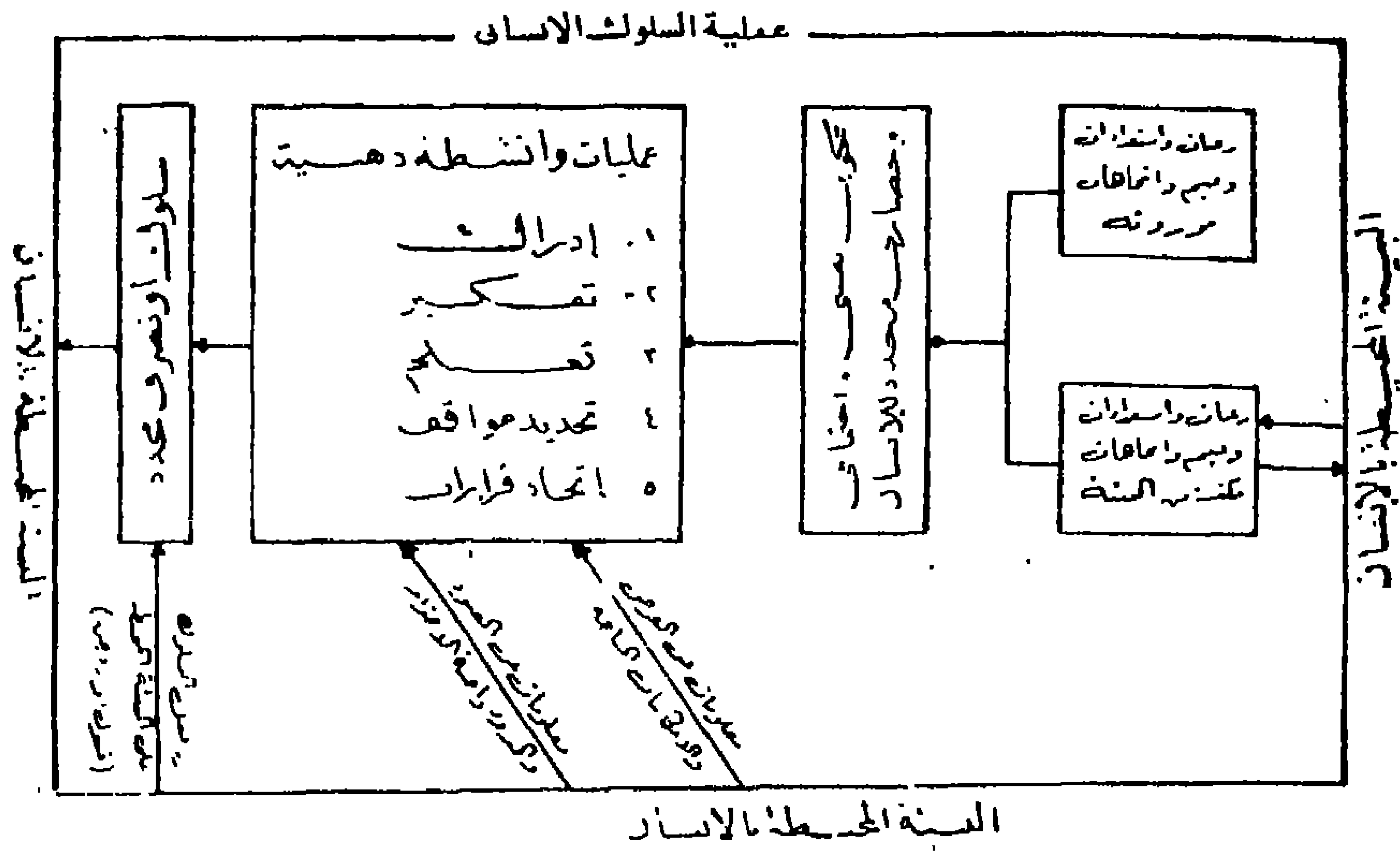
٢ ـ الرغبات الانسانية المكتسبة من البيئة المحيطة ·

ومن ناحية أخرى فان اشكال السلوك الانسانى وانماطه سوف تتحدد على أساس :

١ ـ المواقف الانسانية المختلفة وما تتيحه للفرد من فرص وأمكانيات لاشباع رغباته المختلفة ، وما تفرضه عليه من قيود والتزامات ·

٢ ـ ادراك الفرد للموقف ومدى اكتشافه وفهمه لطبيعة الفرص والامكانيات المتاحة . وشدة القيود واهمية الالتزام بها ·

من ذلك نرى أن السلوك الانسانى يمثل نتاج التفاعل بين عدد من المتغيرات فى ذات الوقت ، كما أن اتصال الانسان بالبيئة يجعل أنماط السلوك فى تجدد وتغير مستمرين · ونستطيع اذن أن نعبر عن عملية تكوين السلوك الانسانى بالشكل التالى :



استنادا الى التصوير السابق لعملية السلوك يمكن أن تبرز مجموعات ثلاث من العوامل المحددة للسلوك الانسانى هى :

أولا ـ التكوين النفسى للانسان :

١ ـ التفكير :

ان تصرفات الفرد وسلوكه هى نتيجة جزئية لأفكاره · والتصرفات الانسانية ، الرشيد منها وغير الرشيد . تتاثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل · ومهما يبدو السلوك الانسانى غريبا أو غير منطقى للملاحظ العابر ، الا أنه بالنسبة للفرد ذاته يبدو منطقيا وسليما وذلك على ضوء افكاره ووجهات نظره · ان كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير ان ينشىء لنفسه عالما خاصا حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره فى أغلب الأحيان · ان عمليات التفكير ، الادراك ، التخيل

والتفسير هي محاولات يبذلها الفرد في سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من اشياء ، أفكار ، وافراد ٠

وعلى هذا الأساس فنقطة الارتكاز في بحثنا عن محددات السلوك الانساني هي فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد فيما يحيط به من أمور وأفراد ٠ أننا نستطيع تفسير السلوك الانساني جزئياً لو تمكنا من تحديد المبادىء التي تحكم نمو وتطور الأفكار الفردية وتفاعلها ٠

٢ ـ الدوافع : Motives

على الرغم من أن سلوك الفرد يتحدد تبعا لأفكاره ومفاهيمه . أي تبعا لما يعتقد ويتوقع ، فان هذا التفسير ليس كافيا ، اذ انه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد أصلا ٠ ان السؤال لماذا يتصرف الفرد ؟ هو سؤال عن الدوافع والاجابة تتلخص في أن تلك الدوافع هي قوى محركة Driving forces تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الانسان اشباعها ٠ أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والبعد عنها ٠ فالانسان يريد القوة والنفوذ ، ويريد المركز الاجتماعي الكبير ٠ كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعي ، ويرغب في تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه ٠

وبالاضافة الى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التي توجه السلوك ، فانه يحدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرد الى تحقيقها ٠ فالرغبة في القوة مثلا قد تدفع الفرد الى دخول الانتخابات بهدف الوصول الى مركز رئيس الدولة أو عضوية مجلس نيابي ٠ والرغبة في تحقيق مركز اجتماعي مرموق قد تدفع الفرد الى بذل المجهود لكي يحصل على عضوية ناد اجتماعي كبير ٠

ان دراسة الدوافع تزيد في وضوح الصورة التي نحصل عليها من دراسة الأفكار والمفاهيم التي يعتنقها الفرد ، حيث تساعد على توضيح تلك القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتي تحدد اتجاهه ومداه ٠ فالسلوك يتباين في الاتجاه Direction والقوة Intensity والمدى Duration تبعا للاختلاف في الدافع وقوة مداه ٠

٣ ـ الاتجاهات Attitudes

ان الانسان يتصرف في المواقف المختلفة في محاولة للتوفيق بين افكاره ومشاعره المختلفة ، كذلك فانه يسلك مسترشدا بخصائصه في الاستجابة

الأهمية سواء من الناحية النظرية أو العملية ولا شك أن جانبا كبيرا من مشاكل الادارة الصناعية الحديثة يمكن أن يحل لو تمكنت تلك الادارة من تغيير اتجاهات العاملين تجاه استخدام الآلات ومستحدثات العلم والتكنولوجيا . أو لو تمكنت من تغيير اتجاهات المستهلكين فى السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع أخرى . ان عملية تغيير الاتجاهات الفردية عامل أساسى فى تسهيل التطور الإجتماعى ، والصناعى ، والاقتصادى بصفة عامة .

٤ ـ خصائص الشخصية Personality Traits

هناك عامل آخر يساعد على تشكيل السلوك الانسانى وتحديد اتجاهاته بالاضافة الى التفكير والدوافع ـ هو خصائص الفرد أو أنماط استجابته فى مواقف التفاعل مع الآخرين . لقد أوضحنا سابقا أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس ، بل انه دائما عضو فى جماعة ، ولذلك فانه يسلك ويتصرف دائما فى اطار اجتماعى ويتم السلوك غالبا فى شكل تفاعل مع أفراد آخرين .

وكل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التى تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين . تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية . وعلى هذا الأساس نجد أن أحد الأفراد يعتقد أن الناس جميعا يضمرون له العداء ، لذلك نراه متحفظا فى علاقاته مع الناس ، ويساوره الشك فى كل اتصال له بالآخرين . وعلى العكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعا على أنهم أصدقاء مخلصون وبهذا نراه يقبل على التفاعل بطمانية وبلا تردد .

تلك الخصائص فى الاستجابة للآخرين تماثل فى أهميتها صفات الشخصية Personality traits التى يعتمد عليها علم النفس العام أو علم النفس العلاجى فى تفسير السلوك الشخصى . ان تلك الخصائص تساعد على وصف السلوك الاجتماعى للفرد وفهم هذا السلوك ، وبالتالى فهى تساعد على التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد .

ثالثا ـ التكوين الاجتماعى للانسان :

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة على اتجاهاته هى المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التى يعيش فيها

الانسان • ان الفرد ينفق الجزء الأكبر من وقته بين جماعات مختلفة من الناس • فالانسان عضو فى عائلة ، وهو يعمل فى تنظيم يجمع أفرادا مختلفين، كما انه يمارس هواياته فى ناد معين ، ويلتف حوله فى أغلب الأحيان مجموعات من الأصدقاء ، الجيران ، الزملاء وغيرهم من الفئات التى تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبيا تمثل أجزاء من المجتمع الكبير الذى يعيش فيه الفرد •

وتمارس تلك الجماعات المختلفة الوانا عديدة من التأثير والضغط على سلوك الفرد ، فالفرد دائما فى تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات ، وبالتالى فان انماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئيا بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها •

من ناحية أخرى فان الفرد يساعد فى تغيير وتشكيل أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها • من هنا كان التعامل قائما ومستمرا بين الفرد والجماعة وبالتالى كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك الأنسانى •

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الانسانية انه فى حالة اجتماع شخصين أو أكثر ، فلابد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة • وعملية القيادة تلك تمثل نوعا خاصا من التأثير على سلوك التابعين لابد من دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك •

وباستمرار نمو الجماعة وتطورها ، يستمر نمط التنظيم القيادى فى التطور والنمو الى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعضائها • وحيث أوضحنا ان الانسان يحيا فى ظل جماعات مختلفة ، اذن فان سلوكه فى أغلب الأحيان يتحدد وفقا لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين ورؤساء وغيرهم من قادة الجماعات • لذلك فان فهم السلوك الانسانى يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتأثيرها على السلوك الانسانى •

كذلك فان دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفاعليتها فى اشباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة هامة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة وأهدافها — أى تتوقف قدرة الجماعة على التأثير فى سلوك الفرد وتحديد اتجاهاته — على مدى ادراك الفرد لنجاح الجماعة فى اشباع حاجاته المختلفة •

واخيرا فأن تحديد الأتجاه الفعلى لتاثير الجماعة على سلوك الفـرد. يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة · اذ يختلف الأفراد فى مـدى قبولهم لتاثير الجماعة وبالتالى فان هذا التاثير لن يكون متساويا بالنسبة لكل أعضائها ·

ثالثا ـ التكوين الحضارى للانسان :

يعيش الانسانفى مجتمع كبير يتعـدى تلك الجماعات الصـغيرة التى يتعامل معها مباشرة · ولهذا المجتمع صـفات أساسية تميزه وتكون الثقـافة العامة التى تصف الفرد العادى فى ذلك المجتمع · ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم ·

واللغة باعتبارها عنصرا حضاريا متميزا تساعد على تشكيل السلوك الفردى حيث تمثل خلاصة تجارب وخبرات الأجيال السابقة · من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التاثير فى سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات · ان اللغة تيسر نقل المعانى وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالى تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمرا ممكنا ·

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك الانسانى من خـلال رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين · كذلك أوضحنا تاثير الجماعات المباشرة التى يحيا بينها الفرد على هذا السلوك · من ناحية اخرى فقد بدانا تحليل اثر الحضارة الاجتماعية على السلوك الفردى وبينا أهميـة اللغة كعـامل مؤثر فى السلوك ، واستكمالا لتحديد أثر المجتمـع على سلوك الانسان لابد لنا منتحليل الهيكل الاجتماعى Social Structure وبيـان الطبقات والطوائف المكونة له ان الفرد يشغل مركزا اجتماعيا محددا وينتمى الى طبقة اجتماعية أو طائفة معينة · تلك المراكز Positions والأدوار Roles التى يلعبها الانسان فى المجتمع تحدد سلوكه وتصرفاته الى حد بعيد · ان تاثير المجتمع على الفرد هو الذى يمكننا من التمييز بين سلوك المصرى أو الفرنسى حين يواجهان نفس المصير ·

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته العامل الثالث والأخير فى فهم وتفسير السلوك الانسانى ·

خلاصــــة :

ان نقطة البداية فى هــذا البحث هى الاعتراف بأن الفــرد هو الركيزة الأساسية فى أى نشاط انتاجى او اقتصادى بصفة عامة • لذلك يجب أن يتركز البحث فى مجالات ادارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التى تحدد سلوك الفــرد وتجعله يتصرف فى ناحيــة دون أخــرى أو بطريقة معينة فى مواقف معينة • من هو الفرد سواء كان مستهلكا للسلع التى ينتجها المشروع أو عاملا أو متعاملا مع المشروع بشكل أو آخر ؟ ما هى دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هى المؤثرات التى تتحكم فى عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الامثلة وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهنأىأدارى يسعى الى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم ، وتهدف جميعا الى محــاولة تكوين صورة شاملةلهذا الكائن المهم الذىيستطيع بتصرفاته أن يرفعمشروعات الى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن ايضا من خلال سلوكه أن يرفه الخســارة والفشل بمشروعات أخرى •

لقد كانت المفــاهيم التقليــدية للسلوك الانســانى تقوم على مبــادىء وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية • ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع الى التصرف بحكم غرائز لايمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها • وأن الفرد يخضع فى سلوكه لتــاثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها • من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على انه كائن عاقل رشيد بحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذى يحقق له اقصى منفعة ممكنة •

أين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الانسان كائن تحكمتصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟ أم هو يتصرف وفقا لغرائز لا يمكن ضبطها ؟

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعا ، الا ان هناك جانبا اساسيا من الاختلافات الفردية بينهم • وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر • ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة فى تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف فى كل الأحيان بالطريقة التى

نعتقد انها تحقق له منفعة ما . وبرغم هـذه التصرفات غير الرشيدة الا أن هناك منطقا داخليا لتصرف الانسان وسلوكه . وعلى ذلك فان الأساس الأول فى فهم السلوك الانسانى هو تحليل ذلك السلوك من الداخل اى معرفة الدافع او الباعث عليه .

من ناحية اخرى فالانسان لا يسـتطيع أن يعيش بمعزل عن غيـره من الأفراد ، لذلك كان لابد من اخذ تلك المؤثرات الاجتمـاعية فى الاعتبـار عند تحليل السـلوك الفردى . وبذلك نستطيع تلخيص المؤثرات الرئيسـية عـلى السلوك الانسانى فيما يلى :

١ ـ هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التى توجه السلوك الانسانى فى اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء .

٢ ـ الانسان عضو فى مجتمع كبير فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيهـا ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وانماط السلوك التى يتبعها .

٣ ـ فى ذات الوقت فان الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التى يعيش معها كالعائلة ، الأقارب ، جماعات الأصدقاء والزملاء فى العمل . ولكل من تلك الجماعات عادات وتقاليدها التى تؤثر فى تفكير الفرد وتحدد له انماط السلوك التى يجدر به اتباعها ان اراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها .

٤ ـ لكل فرد باعتباره انسانا « شخصية » تختلف عن غيره من الأفراد ، تلك الشخصية هى نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة تجاربه فى الحياة . وقد يكون الفرد قلقا أو غير مستقر ، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان او التسلط ، كما قد يصبح سلبيا أو انطوائيا . ذلك النوع من الشخصية يحدد انماط السلوك الانسانى ويساعد على تفسير تصرفات الفرد .

٥ ـ بالاضافة الى شخصية الفرد الذاتية ، فان هناك انماطا عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء الى بيئة معينة أو جماعة محددة ، اذ نجد سكان السواحل يختلفون فى انماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلا .

٦ ـ واخيرا فان وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال

التى تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطرق مختلفة لذلك نجد ان الأفراد يميلــون الى تكوين انطبــاعات محــددة عــن الأشــياء والأشخاص والأفكار · تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الأفراد فى ناحية معينة دون الأخرى ·

ان تلك الأفكار التى أوردناها عن السلوك الانسانى ومحدداته يمكن ان نصوغها فى شكل مبادىء اساسية تســاعد على تفسير السلوك والتنبؤ بــه وهناك على الأقل مبادىء أساسية ثلاثة تحكم السلوك الانسانى هى :

١ ـ مبدأ السببية Principle of Causation

٢ ـ مبدأ الدافع Principle of Motivation

٣ ـ مبدأ الهدف Principle of Goal Orientation

المبدأ الأول ـ مبدأ السببية :

ينص هذا المبدأ على أن السلوك الانسانى لا ينشأ من العدم ، بل ان هناك سببا لكل سلوك · ان مبدأ السببية ينطــوى على المفهوم الشائع بأن للبيئــة والظروف المحيطة بالفرد تأثيرا على سلوكه · ان الفكرة الأساسية هنا هى أن هناك أسبابا مختلفة ينطوى عليها السلوك الانســانى · اذن أساس ضرورى لتفسير السلوك هو البحث عن اسبابه ·

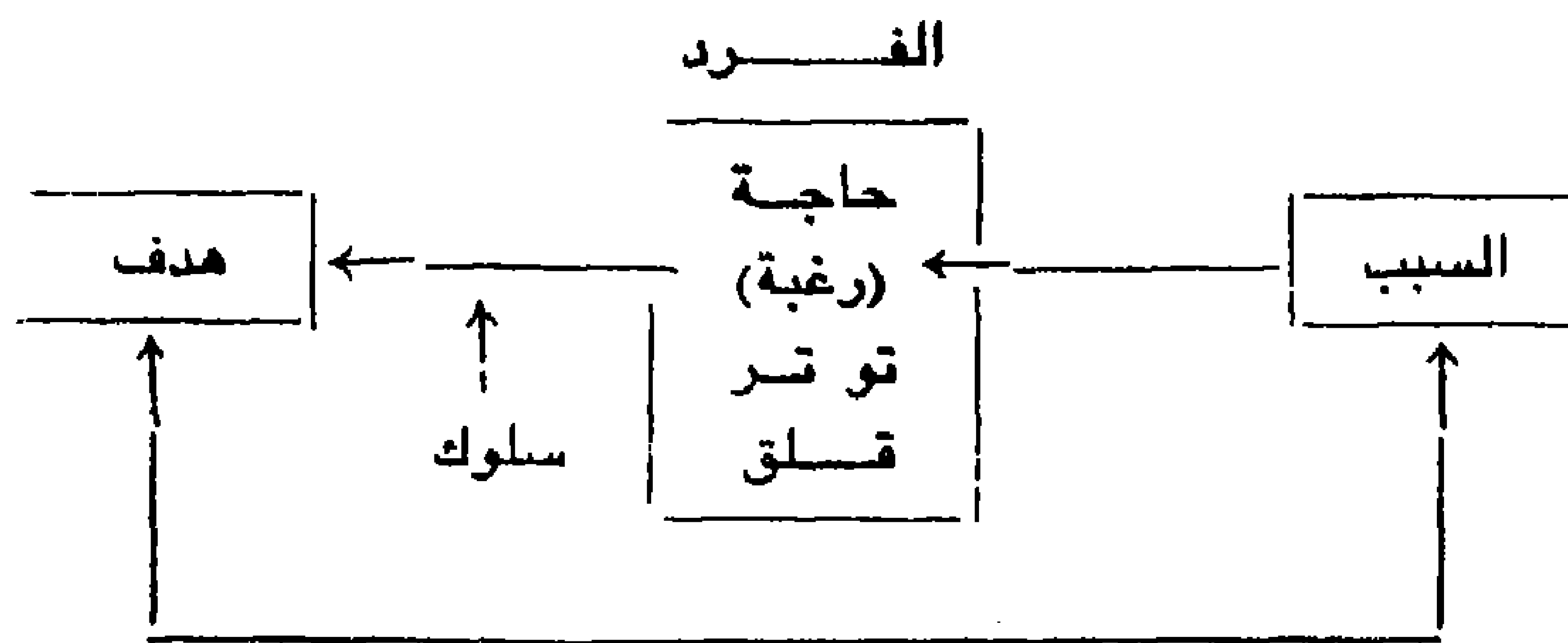
المبدأ الثانى ـ مبدأ الدافع :

إن هناك أسبابا للسلوك الانسانى وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه فى ناحية دون الأخرى · أى أن هناك حاجات او رغبات أو قوى تؤثر على سلوك الفرد وتحــدده ·

المبدأ الثالث ـ مبدأ الهدف :

ان لكل سلوك انسانى هدفاً محددا يسعى الى تحقيقه · ان الفرد اذ يسلك فى إتجاه معين انما يسعى الى تحقيق هدف العامل اذ يزيد انتاجه انما يريد شيئا من وراء تلك الزيادة فى الانتاج ، والمستهلك اذ يتحمل اســعارا مرتفعة لسلعة معينة لابد وأن يكون هنــاك هــدف يريد الوصــول اليــه من وراء ذلك الانفــاق ·

ان هــذه المبادىء تســاعد على تكوين أســاس لتفسير وفهم الســلوك الانسانى · ان السلوك الانسانى يمكن النظر اليه على انه عملية مستمرة تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهى بالهدف · ان السلوك ينشأ لسبب معين ، ويتخذ قوته وفعاليته ، بتاثير الدافع او الحاجة ، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذى يسعى الفرد الى تحقيقه · والوصول الى الهدف يلغى الدافع وبالتالى ينتهى السلوك· مثال ذلك حين يشعر الفرد بانه جائع : ان هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة ، وهذا السبب يخلق الشعور او الدافع أو الحاجة ، ويتحدد الهدف فى هذه الحالة فى الحصول على الطعام الذى يحدد اتجاه السلوك . وبالحصول على الطعــام ينتهى الشعور بالجوع وبالتــالى يتوقف الفــرد عن البحث عن الطعام · ويمكن التعبير عن هذه المبادىء فى تكاملها وتفاعلها كما يلى :



الباب الثانى

المحددات الفردية للسلوك

INDIVIDUAL DETERMINANTS OF BEHAVIOR

((تكون المحددات الفردية للسلوك ذلك النسيج المتشابك من المدركات والدوافع والخبرات والاتجاهات وخصائص الشخصية التى تميز الفرد عن غيره من الافراد وبناء على هذا النسيج المتميز فان كل انسان يختلف جزئيا عن كل انسان آخر وتعمل هذه المحددات الفردية كاداة لاستقبال وتشكيل المؤثرات الخارجية وتحديد معانيها . ومن ثم اختيار انماط الاستجابات (السلوك) التى تصدر عن الانسان)) .

الفصل الأول

الادراك

PERGEPTION

الادراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك ·

وتبدأ عملية الادراك حين يكتشف الانسان وجود المثير وذلك من خلال احدى أو بعض الحواس الخمس Senses · وينتج عن هذا الاكتشاف «شعور» الفرد بالمثير Sensation · ويمثل « الشعور » عملية جزئية من الادراك ، حيث تبقى عملية أخرى هامة هى تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لها معنى · وتتوقف هذه العملية الأخيرة على أنواع المعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرة الانسان والتى يعتمد عليها كاساس لتحليل وتصنيف المشاعر الجديدة · بمعنى اكثر تحديدا فان عملية الادراك المتكاملة تتم كالآتى :

١ ـ يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الانسانية ·

٢ ـ يختزن الانسان فى ذاكرته معلومات ومعانى كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وادراكه لأشياء سبق له استشعارها ·

٣ ـ يقارن الانسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرته ، ومن ثم يستطيع اكتشاف معان جديدة لها ويصنفها فى تكويناتها المناسبة ·

الشعور Sensation

تبدأ عملية الادراك عادة حين يصل الى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors اشارات من مثيرات خارجية Stimulus inputs ومن ثم تتولى ادوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات الى المخ فى صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الاحساس أو الشعور بالضوء ، والصوت

والرائحة والملمس ، والمذاق ويلعب النظام العصبى المركزى فى الانسان دورا اساسيا فى عملية تحويل المعلومات عن المثيرات الى المخ ·

ويحدث هذا بالنسبة للضوء والابصار من خلال العين ، والصوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التى تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة · كذلك هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التاثير الداخلية ومنها حالات الاحساس بالألم والضغوط الجسمانية الداخلية ·

عملية التكيف والتغير فى الادراك :

ان استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنه انخفاض الاحساس او الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه « التكيف » · ويطلق على درجة الاحساس التى يصل اليها الانسان فى تلك الحالة « مستوى التكيف » «Adaptation Level» وهى تمثل معيارا يستند اليه فى قياس المثيرات الأخرى · ويختلف « مستوى التكيف » باختلاف الظروف المحيطة ، مثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجا فى حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف ضوء الشمس الساطعة اذ فى هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكن تمييز ضوء المصباح ·

تحويل المشاعر الى معان :

تتاثر عملية تحويل المشاعر الى معان بعوامل مختلفة منها :

١ ـ البيئة المادية والاجتماعية للفرد ·

٢ ـ التركيب الفسيولوجى للانسان ·

٣ ـ الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد ·

٤ ـ تجارب الفرد وخبراته الماضية ·

فالبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تساعد على تحديد الأشياء والأشخاص اللذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما · فلا شك ان الفرد المقيم فى بيئة صحراوية يختلف فى تفسيره للأمور عن الشخص المقيم فى مدينة كبيرة · بنفس المنطق نجد ان افراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون الى الاختلاف فى مدركاتهم ووجهات نظرهم · فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة فى مستويات التعليم والثقافة ، العمر ،

الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالى نجدهم يتباينون فى أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة فى جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماما عن الآخرين ٠

من ناحية أخرى فان ما يراه الفرد فى الأشياء الخارجة عنه انما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى . فالشخص منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكرى أقل تعقيدا وأقل تكاملا من الشخص المرتفع الذكاء ٠

كذلك فان لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى الى تحقيقها وتلك الحاجات تسهم فى تحديد ادراكه للأمور والأشخاص وبالتالى تؤثر فى سلوكه ٠ ان الفرد يميل الى ادراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته ٠

وأخيرا فان الادراك وأساليب التفكير تتأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة فى ذاكرته ٠

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة فى مدركات الأفراد المختلفين ، الا أن هناك بعض الأسس العامة والمشتركة فيما يدركون ٠ فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبى . كما أن كثيرا من الناس يشتركون فى الحاجات والرغبات التى يشعرون بها . كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف ، وعلى هذا نرى أن العالم الادراكى للأفراد من ثقافة معينة يميل الى التشابه ٠

وفى مجال دراسة العالم الادراكى للأفراد المختلفين تعترضنا دائما صعوبة الوصول الى المدركات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث ٠ أى أن الهدف هو التعرف على الكيفية التى يتصور بها الفرد العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو ٠

ولقد تطورت دراسة الادراك والتفكير تطورا سريعا فى السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانسانى وأهمها :

١ ــ ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية Selective

٢ ــ يميل الفرد الى تنظيم مدركاته فى مجموعات متناسقة ٠

٣ ــ أن صفات أو خصائص أى جزء مما يدركه الفرد انما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التى تضم هذا الجزء ٠

٤ ـ أن التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته ٠

٥ ـ التغير فى المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية ٠

٦ ـ يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية ٠

الفرض الأول ـ « ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية » :

ان الانسان يروى من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد ٠ فالفرد يرى المبانى ذات اشكال محددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة حيث ان الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات مختلفة الطول ٠ ولكن مايراه الانسان يمتد لأكثر من هذا ، انه يرى شيئا محددا له لون وحدود وصلابة معينة ، وبالتالى فان هذا الشيء يصبح له معنى واضح فى ذهن الانسان ٠

من ناحية أخرى فالانسان لا يرى كل شيء يقع فى دائرة نظره أى أن الفرد فى بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التى تقع فى مجال ادراكه اما لعدم اهميتها او لعدم رغبته فى رؤيتها ٠ كذلك فان الأشياء التى يراها الانسان لا تنتقل الى مخيلته بذات خصائصها ، بل ان بعضها من تلك الخصائص لا يتم ادراكها ٠

لذلك فنحن نقول ان الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التى تريد رؤيتها والطريقة التى يراها بها ٠ فالادراك ليس نقلا حقيقيا وتاما لما يراه الانسان ، بل ان عوامل مختلفة تتدخل لتغير صورة الأشياء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد فى صورة خاصة به ٠

وتنقسم تلك العوامل المحددة للادراك الى نوعين :

١ ـ عوامل تتعلق بخصائص الشيء موضع الادراك Stimulus

٢ ـ وعوامل أخرى تتصل بالشخص ذاته الذى يدرك Perceiver

١ ـ فالأشياء بارزة اللون يسهل ادراكها عن غيرها ، اذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء ، كذلك فان كثرة تكرار الشيء تزيد من احمال أن يدركه الفرد ، فالاعلان التليفزيونى الذى يتكرر مرات كثيرة فى اليوم الواحد يتم ادراكه بسرعة ٠ ولعل ذلك من اهم المبادىء التى كان خبراء الاعلان يستندون اليها فى رسم حملات الاعلان وذلك بتكرار نشر الاعلان مرات عديدة ٠ من ناحية أخرى فان شدة او قوة المؤثر (اى

الشيء موضع الادراك) تساعد على سهولة تبينه وادراكه ، فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهوري عن الأصوات الخافتة ،كما يسهل ادراك الأشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم • واخيرا فان الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التي تزيد من فرص الادراك ، لذلك فان الاعلانات المضيئة المتحركة يسهل ادراكها عن الاعلانات الثابتة •

تلك اذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجي والتي تجعل عملية الاختيار في الادراك أسهل وأسرع ، أي يميل الفرد الى ادراك الأشياء والأشخاص التي تتميز عن غيرها في ناحية من النواحي سواء في اللون ، الحجم ، القوة والكثافة أو الحركة •

بعض الأمثلة على أثر خصائص المؤثر في الادراك :

(أ) اذا نظرنا الى الأشكال الاتية فسنجد ان الغالبية منا تراها على أنها حروف O , E , B على التوالي على الرغم من أن الأشكال تحتوي فجوات واضحة •

B E O

وهذه العملية تشير الى ميل الأفراد عادة الى ادراك الأمور بشكل كامل حتى ولو كانت تحتوي على فراغات أو ثغرات • ويمكن أن نجد أمثلة اخرى لهذه الحالة في كثير من المواقف العملية في حياتنا اليومية •

(ب) الشكل التالي يحتوي على عدد من النقط ،والسؤال هل هذه النقط تمثل صفوفا أو أعمدة ؟

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

تبدو هذه النقط وكأنها صفوف نظرا لتقاربها أفقيا في حين انه يمكن

فى حين أن الكلمة ذاتها قد تثير فى نفس الأستاذ الجامعى شعوراً بالارتياح اذ تشير الى المجتمع الذى ينتمى اليه · وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معانى مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية ·

وأخيرا فان حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه الى اختيار بعض الأجزاء من الشىء موضع الادراك وتكوين صورة جديدة لهذا الشىء بناء على هذا الاختيار الناقص · والصورة الجديدة تلك وان كانت مخالفة تماما للحقيقة الا أنها تتفق مع رغبات الشخص · مثال ذلك الطالب الجامعى الذى حصل على تقدير ممتاز فى احدى المواد نراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ تلك المادة ولا يذكر له الا أنه رجل عادل يعطى الطالب حقه ويضفى عليه من الصفات الحميدة الشىء الكثير الذى قد يختلف عن الحقيقة التى يعلمها الطالب جيدا · وعلى العكس من ذلك لو حدث وفشل الطالب فى الحصول على تقدير مناسب فى احدى المواد نجد أنه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علمية ويخلق له فى مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى الى اقناع الآخرين بها ·

وللتدليل على صحة الفرض القائل بأن الادراك عملية اختيارية انظر الى الصورة التالية وتمعن فيها قليلا تجد أنه يمكن ادراكها على أنها :

١ ـ فتاة حسناء ·

٢ ـ عجوز شمطاء ·



فتاة حسناء أم عجوز شمطاء ؟

وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية في الادراك حين ننتقل الى دراسة عملية ادراك الأشـــخاص لبعضهم البعض Inter personal Perception ومـا تنطوى عليــه تلك العملية من اهميــة خاصة للادارة والمســئولين عن العمــل الادارى ٠

وتتبلور هــذه القضية فى نتيجة أسـاسية هى « أن مـا يتم ادراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشيء المدرك » ٠ أى أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدى الى تشويه وتغيير ما يتم ادراكه عن حقيقة الشيء موضع الادراك ٠ ومن أهم تلك العوامل ما يلى :

١ ــ طبيعة الموقف الانسانى نفسه والدور الذى يلعبه الفرد فى هــذا الموقف ٠

٢ ــ قدرة الشخص على التدبير والحكم الموضوعى على الأمور

٣ ــ صفات الشخص موضع الادراك ٠

٤ ــ كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد

تركيز لأهم المفاهيم عن الادراك :

١ ــ ان السلوك الانسانى يتحــدد الى درجة بعيدة تبعـا لنوعية ومدى ادراك العالم المحيط ، ومن ثم فان تغيير السلوك الى اتجاه آخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله ٠

٢ ــ ان الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعان متباينة ، كما قد يدركون أشياء مختلفة على أن لها معنى واحدا ٠

٣ ــ أن ادراك الأفراد يتحدد أساسا بناء على رغباتهم ودوافعهم ، فهم يدركون الأشياء من خــلال حاجاتهم ومن ثم يعطونها معــانى تتناسب وهذه الحاجات بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعانى الأصيلة للأشياء ٠

٤ ــ يدرك الأفراد الأشياء التى يترتب عليهـا تحقيق رغبـاتهم أو التى يعتقدون أنها ستحقق رغباتهم ٠

٥ ــ يتجاهل الأفراد الأشياء التى تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة ، فى حين انهم يدركون الأشياء المقلقة التى تســتمر ، وقد يبالغون فى تصوير معانيها وتضخيم آثارها ٠

وتمثل عملية التجاهل هذه محاولة دفاعية من جانب الفرد يحمى بهـا نفسه ، ولكنه اذا استمرت مظاهر الخطر لا يمكن أن يستمر فى تجاهله لهـا ويعمد الى ادراك الأمور بمعناها الصحيح ٠

الفصـــل الثـــانى

الدافعيـــة

MOTIVATION

ما الذى يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا فى دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات اساسية وهامة عن « الاثارة » Arousal و « الدافعية » Motivation · وليس من شك أن الادارة فى اهتمامهـا بالتعرف على مسببات السلوك الانســانى وصولا الى التنبؤ والسيطرة عليه ، تستشعر اهتماما أساسيا فى تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين تتعامل معهم ·

وبالرغم من اهمية موضوع الدافعية الا أن كثيرا من المفاهيم التى سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر الذى سبب كثيرا من الصعوبات فى سبيل الوصول الى فهم سليم ومتكامل لمسببات السلوك الانسانى ·

ولعع من اكثر المفاهيم شيوعا فى مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الدافع » Motive · وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجرى داخل الانسان والذى تقصر اساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته · وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية فى استخدام تعبير « الدافع » على انه «التفسير» الوحيد للسلوك كالآتى :



وكنتيجة لهذا الاتجاه المبـدئى كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع انواع السلوك المختلفة المشاهدة اذ لا يقبل أن تنشأ

كل أشكال السلوك بفعل دانع واحد فقط • ومن ثم فقـد ظهر اتجاه في علم النفس في الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التى قدمها عالم النفس « موراى Murray » (١) وتحتوى على دوافع مثل :

- دافع الجوع Hunge
- دافع الجنس Sex
- دافع الحب Love
- دافع الفضول Curiosity

كذلك قدمت تقسيمات أخرى للدوافع كالآتى :

- الدوافع الفطرية (الموروثة) •
- الدوافع المكتسبة •

كما أشار بعض العلماء الى امكان تقسيم الدوافع الى ايجابية وهى التى تدفع الانسان الى سلوك معين ، وأخرى سلبية وهى التى تمنعه عن تصرفات معينة • ومن العلمـاء من قسم الدوافع الى دوافع « فعـالة » Conscious وأخرى « ساكنة » Dormant ودوافع « رشيدة » Rational وأخرى «عاطفية» Emotional

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا أن هـذا المدخل فى تفسير السلوك يعانى من أوجه نقص شديدة أهمها :

١ ـ أن هـذه التصنيفات للدوافع لم تكن لبحوث ودراسات علميـة (تجريبية أو ميدانية) بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتى وتأمل فردى من جانب مروجيها • بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصهـا الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك الانسانى •

٢ ـ أن هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد فى تفسير السلوك الانسانى ، وهذا أمر ترفضه نتائج البحث الحديثة فى علوم السلوك ، حيث أن الدوافع فى وصفها الصحيح ان هى الا أحد العوامل التى تشترك فى تحـديد السلوك • .

---

(١) H.A. Murray, Explorations in Personality, N.Y. Oxford University Press, 1938).

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج الى مزيد من البحث والتحليل وصولا الى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسى للسلوك الانسانى ٠

تعريف الدافعيـــة :

الدافعية أحد مجالات البحث الرئيسية فى علم النفس التى تسعى الى التعرف على محددات السلوك الانســانى (والحيوانى) (١) ٠ فالدافعية لهذا التعريف هى عملية اثارة السلوك والاحتفاظ به فى حالة استمرار ، كذلك هى عملية تنظيم نمط هذا السلوك ٠

وثمة تعريف آخر للدافعية (٢) ، بأنها الاسم العام الذى يعبر عن حقيقة أن السلوك الانسانى يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلى ٠

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم « الدافعية الى اتجاهين :

ـ الاتجاه المحدود Narrow View

ـ الاتجاه التوسعى Broad View

أمثلة الاتجاه المحـــدود ما يذهب اليه ماير Maier (٣) من أن تعبيـــر الدافعية يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هـــدف Goal oriented behavior كذلك نجد أن براون وفاربر Brown and Farber (٤) يقصران

---

(١) P.T. Young, Motivation and Emotion. A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, p. 24.

(٢) G. Murphy, Personality : A biosocial approach to origins and structure. N.Y. : Harper, 1947, p. 991.

(٣) Maier, N., Frustration, N.Y., McGraw-Hill, 1949.

(٤) Brown, J.S., and Farber, I.F., Emotions Conceptualized as intervening variables with suggestions towards a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.

وظيفة الدافعية على اثارة السلوك أو بعث السلوك فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك ·

وعلى العكس من ذلك نجد أن بعض الكتاب امثال يونج Young (١) يرى أن تعبير الدافعية ينصرف على كافة أنواع السلوك وبيندرا Bindra (٢) الذى يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك فى نفس الوقت ·

وعلى الرغم من ذلك التناقض والتضارب فمازلنا نستطيع ان نحدد بعض النظريات الأساسية فى مجال الدافعية نذكر منها على سبيل المثال :

١ ـ نظريات الدافعية المبنية على التعلم
Learning theories of motivation

٢ ـ النظريات الوجدانية الدافعية
Hedonic theories of motivation

٣ ـ النظريات الاجتماعية للدافعية
Theories of social motivation

٤ ـ نظريات تأكيد الذات Self actualization theories

أولا ـ نظريات الدافعية المبنية على التعلم :

ان نظريات الدافعيـــة الناشئة من تطور نظرية التعلم تركــز على بعض المفاهيم الأساسية وهى :

(أ) القوة الدافعة Drive

(ب) الحـــافز Incentive

(جـ) التأكيد أو التعزيز Reinforcement

والمثال على تلك النظـريات هى نظرية تخفيض القوة الدافعـــة Drive Reduction theory التى روج لها « هل » Hul (٣) ـ وتقوم تلك النظرية

---

(١) Young, op. cit.

(٢) Bindera, D., Motivation : A systematic reintragation. New York : Ronald, 1959.

(٣) Hull, C.L., Principles of behavior. N,Y., Appleton — Century — Crobtsy, 1945.

وفى أساسها افتراض أن الانسان يسعى الى حماية بقائه من الناحية البيولوجية ٠

وتقوم النظرية على الأسس التالية :

١ ــ ان الحاجات البدنية (الحاجة الى الأكل ، النوم ، الراحة ٠٠٠) هى المصدر الأساسى للدوافع ٠

٢ ــ ان شعور الانسان بنقص معين فى النواحى البيولوجية يخلق لديه قوة دافعة تسعى الى اشباع ذلك النقص ٠

٣ ــ ان القوة Drive تثير أو تبعث السلوك الذى يحقق الحاجة ، وحين يتم اشباع الحاجة تنخفض القوة الدافعة ويتوقف السلوك ٠

وعلى ذلك يقول « هل » ان القوة الدافعة الأولية عبارة عن مثيرات للسلوك يحقق تخفيضها اشباعا معينا ٠ وقد عدد « هل » بعض تلك القوى الدافعة الأولية التى تنبع من الشعور بالنقص البيولوجى والتى يرى ان وظيفتها الأساسية هى اثارة السلوك ٠

ويرى « هل » أن القوة الدافعة تعبىء الفرد وتحفزه للعمل بصفة عامة ولكن الذى يوجه ذلك التصرف فى اتجاه محدد هو التعلم أو الخبرة السابقة ٠

بمعنى أن تخفيض القوة الدافعة (أى اشباع حاجة) نتيجة سلوك معين يعتبر خبرة أو تعلما يختزن فى ذاكرة الفرد حتى اذا ما نشأت تلك القوة الدافعة مرة أخرى وأثارت الفرد للتصرف فان التعلم أو الخبرة السابقة هو الذى سيحدد اتجاه السلوك ٠

وعلى ذلك نجد أن أثر التعلم فى توجيه السلوك قد وضعه « هل » فى شكل قانون يمثل الى حد كبير « قانون الأثر Law of Effect» الذى وضعه ثورنديك (١) Thorndike والذى يقول ان التصرفات التى ينشأ عنها مباشرة تخفيض فى الحاجة (اشباع للحاجة) يتم تذكره واختزانه ويميل الفرد الى تكراره كلما شعر بنفس الحاجة ٠ بينما التصرفات التى لا تؤدى الى مثل ذلك

---

(١) Thorndike, E.L. The Law of Effect, Amer J. Psychol. 29, 212-222, 197.

الاشباع يميل الفرد الى تجاهلها وعدم تكرارها اذا نشأت نفس الحاجة مرة أخـرى ٠

والى جانب تلك القوى، الدافعة الأولية ، فان نظرية « هل » تنطوى على بعض القوى الدافعة المكتسبة ومكداتها المكتسبة (بمعنى الناشئة من التعـلم والعـادات) وفى رأى « هل » أن السلوك هو نتيجة التفاعل بين تلك القـوى الدافعة الأولية والمكتسبة ٠

ان أساس النظرية اذن أن السلوك = القوة الدافعة الأولية × القوى الدافعة المكتسبة وقد كانت تلك النظرية محل نقد وهجوم من مصادر مختلفة :

١ ـ يقـول « هب » Hebb (١) ان الدوافع لهـا شقان ـ اثارة السلوك وتوجيهه ، ومفهوم القوة الدافعة يفسر فقط الشق الأول من مفهوم الدافعية (الاثارة) ولكنه لا يفسر الشق الثانى (التوجيه) بينما يعتقر « هب » أن ذلك الشق الثانى هو الأساس فى مشكلة الدافعية ٠

٢ ـ ان مصدر القوة الدافعة فى نظرية التخفيض هو الشعور بالتوتر Tension نتيجة للألم والشـعور بالنقص ٠ ويعـــاب على ذلك أن الألم ليس المصدر الوحيد للدوافع ، ولذلك فان نظرية الدوافع ينبغى أن تاخذ فى الاعتبار نواحى السرور والراحة فى حياة الانسان ٠

٣ ـ القول بأن الانســان يسعى فى تصرفاته الى اجتنــاب الألم وجلب السرور ليس دائما صحيحا حيث أن الانسان فى بعض الأحيان يسعى وراء المتاعب والمصاعب (تسلق الجبال والمغامرات الشاقة) ٠

٤ ـ أن قصر الدوافع على الحاجات البدنية البيولوجية يحد من مفهوم الدوافع الى حد كبير ٠

تقييم نظرية تخفيض القوة الدافعة :

من المسلم به أن فكرة تخفيض القوة الدافعة تنطوى تحتمعظم نظريات ودراسات الدوافع فى الصناعة ٠ ولكن مفهوم الحاجة لايقتصر على الحاجات البيولوجية بل يمتد ليشمل الحاجات النفسية والاجتماعية ٠

---

(١) Hebb, D.O., The Organization of Behavior, N.Y., Wiley, 1949.

ثانيا ـ النظريات الوجدانية للدافعية :

تركز تلك النظريات على مفهوم الوجدان Affect على أنه المصدر الأساسى للدوافع · وعلى ذلك نجد أن احدى تلك النظريات (نظرية اثارة الوجدان Affective Arousal Model) تعرف الدافع على أنه ·

« ارتباط وجدانى قوى يتصف بخاصية مستقبلية ومبنى على ارتباط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم » ·

بمعنى أنه اذا ارتبط حدث معين بالسرور أو الألم بالنسبة لشخص ما فان تكرار هذا الحادث يوحى الى الفرد بتوقع السرور أو الألم وبالتالى يدفعه الى السلوك فى اتجاه معين ـ (مثلا اذا ارتبط حصول الفرد على درجة علمية أعلى بحصوله على ترقية فى عمله ، فان حصوله على ترقية جديدة يصبح دافعا له للعمل على الحصول على درجة علمية جديدة) ·

وفى هذا الاتجاه لدراسة الدوافع ، فان كل الدوافع تعتبر مكتسبة أو مصدرها التعلم ، وأن العواطف هى مصدر الدوافع ـ ويمكن تقسيم الدوافع الى نوعين أساسيين . دوافع ايجابية (تقدم نحو الهدف) ودوافع سلبية (تجنب أشياء معينة) ·

وبالنسب للحاجات البيولوجية فان تلك النظريات الوجدانية تعتبرها مجرد شرط من الشروط التى تحقق الارتباط الدافعى فى الأشخاص ولكنها ليست الأساس الوحيد للدوافع كما كان « هل » يقول ·

نظرية فروم (١) Vroom's Model

مثل آخر على النظريات الوجدانية للدوافع هو نظرية فيكتور فروم والتى تقوم على فرض اساسى أن السلوك فى أى لحظة من اللحظات انما هو ناتج من الحوادث التى تقع فى تلك اللحظات فقط (أى أن الخبرة السابقة ليس لها دخل فى السلوك الوقتى)

والمفاهيم الأساسية فى نظرية فروم هى الآتية :

١ ـ فى لحظة من اللحظات يكون لدى الفرد مجموعة من التفضيلات بين

(١) Vroom, V.H., Work and Motivation, N.Y., Wiley, 1963.

النتائج المختلفة · والتفضيل يشير الى العلاقة بين قوة رغبة الفرد أو شدة اتجاهه بين النتيجتين ·

٢ ـ أى ناتج معين يكون مفضلا لدى الشخص ، غير مفضل ، أو ان الشخص يكون فى حالة حياد بالنسبة لهذا الناتج ·

٣ ـ الدافع هو تفضيل الشخص لمجموعة من النتائج ·

٤ ـ مفهوم التوقع Expectancy يشير الى فكرة الشخص عن مدى تحقيق فعل أو تصرف معين للنتائج المفضلة (مثلا مدى تحقيق تحسين الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للزيادة فى الأجور ـ هنا رفع الكفاءة هو السلوك والزيادة فى الأجر هى الناتج المفضل) ·

وتتم عملية الدوافع فى نظرية فروم على الشكل التالى :

ان اختيار الفرد لنوع من التصرف دون الآخر (السلوك) يتوقف على التفاعل بين :

(أ) قوة الرغبة فى الحصول على ناتج معين ·

(ب) درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدى الى الناتج المفضل ·

وتنعكس الأمثلة على النظريات الوجدانية للدوافع فى دراسة دوافع العمل فى الصناعة فى دراسات مكلالند (١) وزملائه لدافع الانجاز Achievement ودراسة هرزبرج وزملائه (٢) ·

ثالثا ـ النظريات الاجتماعية للدافعية :

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز أهمية البيئة المحيطة بالفرد ومجموعة العوامل الموجودة فى موقف معين كمحددات أساسية للدوافع الانسانية ، أى أن مصدر الدوافع فى تلك النظريات ليس حاجات نابعة من داخل الفرد ، ولكنها عوامل موجودة فى البيئة التى يعيش أو يعمل فيها وخارجة عن ذات الشخص ، ولذلك نجد ان تلك النظريات تركز على :

---

(١) McGlelland et al., The Achievement Motive, N.Y., Appleton century Crofts, 1953.

(٢) Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y., Wiley, 1959.

١ ـ الحـوافز ٠
٢ ـ معرفة نتائج العمل ٠
٣ ـ مستوى التطلعات ٠
٤ ـ المنـافسة ٠

رابعا ـ نظريات تاكيد الذات :

الدافع الأساسى للسلوك الانسانى طبقا لتلك النظريات هو رغبة الفرد فى تاكيد ذاته ـ بمعنى استعمال قدراته ومهاراته الى الحد الأقصى وتحقيق أمله فى نفسه أو الصورة التى يتخيلها عن نفسه ٠

اسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية :

قد يثور تساؤل عن اسباب الاهتمامبمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد فى سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده ٠ ولا شك أن الاهتمام بالدافعيـة ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانسانى عامة وبين الأبعاد الأساسية للدافعية ٠ ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التى يساعد مفهومالدافعية فى تفسيرها فى الآتى :

١ ـ **تحريك وتيسير السلوك** ـ بمعنى أن هنـاك احتياجا الى تفسـير مسببات اثارة السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة ٠ وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية فى ايجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحهالبعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خـلال تنشيط الميول الدفينة للانسان ٠

٢ ـ **شدة السلوك وفاعليته** ـ كذلك هناك احتياج لتفسير أسباب شـدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيرا ضعيفا قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج افراد آخرون الى مثير قوى لكى تحدث استجابة ما ٠ وفى حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجى ٠ ومن ثم فان تباين شدة السلوك توضح الحاجة الى مفهوم للدافعية يفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها ٠

٣ ـ **اتجاه السلوك** ـ حين يعرض للانسان موقف يدعوه للتصرف (أو السلوك) فانه يجد امامه عادة بدائل متعددة يمكنه ان يختار بينها ، ومن ثم

المتع ويمضى جانبا كبيرا من وقته في عمل شاق وممل يوما بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟

لا شك اننا لو توجهنا بهـذا السؤال الى مجموعة مختلفـة من الأفراد لحصلنا على اجابات متناقضة ومتباينة ، الا انها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددها ٠

ـ فالأفراد قد يعملون من اجل الحصول على الأجر الذى يمكنهم من شراء المأكل والملبس والمسكن الملائم ٠

ـ قد يعمل الفرد من أجل الحصول على مركز اجتماعى مروق

ـ قد يكون الهدف من العمل الانتماء الى جماعة والشعور بكون الفرد عضوا فى جماعة تحميه وتؤيده ٠

ـ هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فانهم يعملون بدافع أساسى هو التقدم والترقى واحتلال مناصب أساسية وعالية ٠

ـ وقد يجيب فرد عن السؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل لأن الفرد مفروض فيه أن يعمل ، أى لمجرد الاستجابة الى العرف والتقاليد ٠

ـ قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة ٠

ـ قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حياة مناسبة ٠

ـ قد يعمل الفرد لكى يحصل على شعور بالفخر نتيجة تحقيقه لأهداف ونتائج كبيرة ٠

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهـائية بالطبع اذ مايزال هنـاك العديد من تلك الدوافع التى يستطيع الأفراد الادلاء بها ٠ وبعض تلك الدوافع يبدو واضحا وقاطعا ، والبعض الآخر غامضا ، كما قد يكون هناك تناقض بين تلك الدوافع ، أو قد تتداخل مع بعضها البعض ٠ ولكن الفكرة الأساسية اننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمـل بتأثيـر مجموعة مـن تلك الدوافع ٠ كما انه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هى فى حركة وتغير مستمرين ، كما انها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تختلف فى ذات المجتمع من فترة لأخرى ٠

واذا نظرنا الى قائمة الدوافع السـابقة مرة أخـرى نلاحظ انه يمـكن تقسيمها الى عدة فئات أساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق فى كونها تعمل على اشباع نفس الحاجة ٠

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع الى الفئات الآتية ·

١ ـ دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للانسان :

والحاجات الأساسية هي التى لا غنى للفرد عن اشباعها حتى يبقى على قيد الحياة · مثال ذلك الحاجة الى الأكل والشرب واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التى ترتبط باحتياجات الانسان الفسيولوجية · وتلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها · فهى حاجات عالمية على أنها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون فى الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهوايات ·

وقد ارتبط مفهوم تلك الحاجات الاساسية بتعبير الغرائز التى وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة فى مكان ما من الكائن الحى · وقد اختلف العلماء فى تصنيف الغرائز . بعضهم قسمها الى نوعين أساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » · وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الانسانى يتم بفعل قوة دافعة هى المحافظة على حياة الفرد ونوعه · من ناحية أخرى فان « أدلر » يعتقد أن السلوك الانسانى يمكن تفسيره من خلال الرغبة فى السيطرة من أجل الحياة والبقاء ·

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الانسانى مثل غريزة الأكل . غريزة المنافسة . غريزة المقاتلة . وما الى ذلك الأمر الذى يصل بقائمة الغرائز الى ما يزيد على مائة غريزة · ولسنا نريد الدخول هنا فى مناقشة لنظريات الغرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات . وانما كل ما نسعى اليه هو بيان أن جانبا من السلوك الانسانى يمكن تفسيره علىأساس النظر اليه على أنه محاولة الفرد اشباع بعض الحاجات الأساسية التىيشعر بها والتى تحركه للسلوك فى اتجاه معين ·

٢ ـ دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للانسان :

ان الانسان لا يعيش لمجرد اشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى الى اشباعها · تلك الحاجات الجديدة هى ما نطلق عليه « الحاجات النفسية » وهى تتعلق برغبة الفرد فى الانجاز وتحقيق النتائج ، والرغبة فى الحصول على مركز اجتماعى مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرهما · تلك الحاجات النفسية تميز الانسان عن غيره من الكائنات وهى تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعا لظروف الحياة

هذه الحاجات ترتبط ببعضها البعض فى تسلسل هرمى فى قاعدته الحاجات الأساسية أو البدنية تتلوها الحاجات النفسية ثم الحاجات الاجتماعية وتأتى الحاجة الى تأكيد الذات عند قمة الهرم • وتعمل تلك الحاجات على تحريك السلوك فى تناسب عكسى مع درجةاشباعها • اى أن الحاجة غير المشبعة هى التى تحرك السلوك وتدفعه ، فاذا أشبعت تلك الحاجة اشباعا يراه الفرد معقولا ، تقل أهميتها النسبية كمحرك للسلوك ودافع له •

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك الانسانى يتطلب ضرورة الاحاطة بالجوانب المختلفة للحاجات الانسانية ، اى أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفى لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك • وانما نحن نرى أن هناك اربعة جوانب لمفهوم الحاجة ينبغى أن يحيط بها الباحث حيث يستطيع أن يصل الى تفسير سليم للسلوك •

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هى :

١ ــ الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد •

٢ ــ المستوى المطلوب للاشباع •

٣ ــ المستوى الفعلى للاشباع •

٤ ــ ادراك الفرد لاحتمال المستوى المطلوب للاشباع •

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التى يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيرا كافيا أو سليما للسلوك الا اذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة •

فقد يشعر الفرد بحاجة الى تحقيق مركز اجتماعى مرموق ، الا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعا حقيقيا للسلوك الا اذا كانت تحتل اهمية كبيرة بالنسبة له ، وكان مستوى اشباع تلك الحاجة الفعلى أقل من المستوى المطلوب للاشباع ، وأخيرا اذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله الى هذا المركز الاجتماعى المنشود احتمال كبير •

اذن لا يكفى أن نقول ان الحاجة غير المشبعة هى الدافع الى السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الاشباع فيها الى المستوى المطلوب فى ذات الوقت الذى يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير •

والى جانب السبب الذى ينشىء السلوك الانسانى أو يخلق الظروف الداعية اليه ، والدافع الذى يعمل على تحديد اتجاه السلوك وقوته ، فان للسلوك هدفا هو الشيء الذى يسعى الانسان للحصول عليه أو الذى يبغى الفرد تجنبه • فعندما يريد الفرد شيئا معينا ، فانه يبغى ان يفعل أمرا محددا بهذا الشيء • فالفرد يسعى للطعام لكى يأكله ، وعندما يخشى الانسان أمرا فان هدفه هو البعد عن هذا الأمر •

والحاجات Wants تتشابك وتتفاعل مع الأهداف Goals ففى كثير من الأحيان تصعب التفرقة بين الحاجة أو الدافع وبين الهدف الذى يسعى اليه الفرد من وراء سلوك معين • لكن التفرقة بين الحاجات والأهداف أمر مرغوب فيه علميا حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه •

اذن نستطيع أن نحدد السلوك بأنه نتيجة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف ومن ثم فان تفسير السلوك يتطلب معرفة هذه العناصر الثلاثة فى تكوين السلوك •

وبصفة أساسية فان قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث أمرين :

الأول : عملية الاثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Drive ومما لا شك فيه بأن تلك الاثارة أو الرغبة الداخلية تتأثر بالبيئة المحيطة ، مثلا الرغبة فى الشرب تتأثر بالجو الخارجى (درجة الحرارة مثلا) •

الثانى : هدف معين Goal يسعى الفرد الى تحقيقه وينتهى الدافع بالحصول عليه • وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قدرة على تخفيض أو اشباع الرغبة الداخلية • ويجب أن نشير الى أن الهدف شيء خارجى يوجد فى البيئة المحيطة بالفرد كالطعام أو الأجور مثلا •

والآن يهمنا أن نستعرض بعض الفروض الأساسية عن دور الدافعية فى توجيه السلوك الانسانى •

الفرض الأول ـ « ان افكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه » :

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة فى حياة الانسان هى توجيه افكاره وسلوكه فى اتجاهات محددة • ان دوافع الانسان تنتظم كافة مظاهر نشاطه النفسى فى توجيه السلوك فى اتجاه معين والاحتفاظ به فى محاولة تحقيق هدف بذاته•

والتعلم تؤديان الى اكتساب الفرد لحاجات جديدة واقلاعه عن حاجات سابقة ٠

والتعلم learning مصدر اساسى من مصادر اكتساب الحاجات ، وهناك نظرية تنادى بأن حاجات الانسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم ٠ وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه ، فان حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة ٠

وفى كثير من الأحيان فان عددا من حاجات الانسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدةحاجات انسانية ٠ مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر اليها على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة فى الانتماء والتعاطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق ، والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة ٠

ولا شك أن عملية التطور والتغيير فى حاجات الانسان تعكس نتائج تجاربه وخبرته فى اشباع تلكالحاجات ٠ فاذا كان الانسان يقابل دائمابصعاب فى اشباع بعض حاجاته فقد يدعوه هذا الى نبذ تلك الحاجات والتحول الى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال اشباعها أكبر ٠

الفرض الثالث ـ « تتركز الحاجات حول ذات الخصائص » :

كل انسان يتخيل لنفسه صورة معينة Self-concept يسعى الى تحقيقها ، وبالتالى نجد أن حاجاته تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة أو تحقيقها أو ما يطلق عليه « تحقيق الذات Self-actualization » ٠ ان الحاجات الانسانية تتركز اذن حول تحقيق الفرد للصورة التى يريدها لنفسه والدفاع عن الذات ٠ ونشأة الذات ترجع الى التفاعل الاجتماعى بين الفرد وغيره من الناس حيث يدرك الفروق التى تميزه عنهم ٠ فالطفل الرضيع لايكاد يدرك من أمر نفسه شيئا ٠ ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ فى ادراك ذاته أى يدرك أن هناك كلئنا مستقلا يختلف عن غيره من الكائنات ٠

وعلى هذا الأساس فان الفرد يستمر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد ٠ ونتيجة لها التقييم يحدد الفرد الحاجات التى يجب عليه اشباعها حتى يؤكد ذاته ٠

بعض الحاجات الانسانية الرئيسية :

لقد انتهينا الى أن الحاجات الانسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد فى تشكيله · كما أنها تؤثر فى تفكير الانسان وطرق ادراكه للأمور والأشخاص من حوله · والآن نستعرض بعضا من اهمتلك الحاجات الانسانية التى تشكل السلوك الاجتماعى للأفراد :

أولا – الحاجة الى الانتماء : Affiliation Need

ان الانسان حيوان اجتماعى بطبيعته يسعى الى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانبا أساسيا من اشباع حاجاته من خلال اتصالهوارتباطه بهم · والرغبة فى الانتماء هى حاجة انسانيةتجعل قيام المجتمع أمرا ممكنا · وينبغى أن نذكر القارىء بظاهرة تزاوج وتفاعل الحاجات الانسانية المختلفة· لذلك فان رغبة الانسان فى الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة الى الانتماء فحسب ، بل قد تنطوى على رغبة فى كسب احترام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعى مهم ·

وقد تباين علماء النفس فى تفسيراتهم لنشأة الحاجة الى الانتماء · فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الانسانية الأربع الأصيلة (المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والانتماء) · وذهب بعض العلماء الى اعتبار حاجة الفرد الى الانتماء كنتيجة للحياة فى مجتمع يفرض عليه الالتقاءبالافراد الآخرين ومخالطتهم فى كل مظاهر الحياة الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لاشباع حاجات الفرد التى لا يستطيع اشباعها بمفرده ، الى اتخاذها هدفا فى حد ذاته · ونظرا لأهمية هذا المظهر الاجتماعى ، ففى بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التى ينتمى اليها الفرد كمقياس لحاجته الى الانتماء ·

وفى دراسة قام بها سكاكتر Schachter (١) أن الحاجة الى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق اكثر من غيرهم · وبالتالى نجد الشخص القلق يسعى الى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم فىمثل حالته ·

---

(١) Schachter, S., The Psychology of affiliation: experimental studies of the sources of gregarousness. Stanford. Calif., Stanford University Press, 1959.

بعض التطبيقات الادارية لمفهوم الدافعية :

يعتبر مفهوم الدافعية من اهم اسهامات علوم السلوك التى أفادت منهـا الادارة الحديثة ٠ وقد تركزت تطبيقاته أساسا فى محاولات الادارة التعرف على أنواع الدوافع التى تؤثر فى سلوك فئات معينة من الأفراد المتعاملين معها ومنهم :

١ ـ العـاملون ٠
٢ ـ المديرون ٠
٣ ـ المستهلكون ٠

ونعرض فى الجزء الثانى لبعض المعلومات المتاحة عن هذه التطبيقـات الادارية ٠

دوافع العمل : Work Motivation

يتردد تعبير « الرضاء عن العمل Job Satisfaction » و « الروح المعنوية Morale» و « دوافع العمل Motives» على ألسنة الكثيرين للتعبير عن مشاعر الرضا والسرور ٠ ان تعبيرات مثل الروح المعنوية والرضا تعنى أشياء مختلفة للأفراد المختلفين ٠ لذلك يجب أن نبذل محاولة لتحديد معان واضحة لتلك المفاهيم ٠ مثلا يقودنا الاتجاه العام للتفكير الى أنه فى مجتمـع صناعى فان الشخص العامل كلما زاد رضاؤه عن عمله فان المنطق يقول بأن انتاجه سيكون أعلى وأكثر ولكن هل هذا التفكير او التعليل سليم ؟

وتنبع اهمية الموضوع من كونه يتعلق بمشاعر الناس واتجاهاتهم حيال الأعمال التى يقومون بها والتى لا تقل أهمية عن الناحية المادية فى العمـل (الأجر وخلافه) ٠

لقد كان الاتجـاه السائد فى فترة من الوقت أن ظروف العمـل المادية (الضوضاء ، الاضاءة ، الحرارة ، الأمن وما الى ذلك) هى المحدد الأساسى لدى تقبل العامل لعمله وبالتالى لمستوى انتاجيته ٠ ولكن نتائج البحث والدراسة فى هذا الميدان أثبتت أن النواحى المختلفة لظروف العمل المادية لا تمثل اهمية كبيرة فى مدى تقبل العامل لعمله وانتاجيته طالما انها تبلغ مستوى معينا ٠ أى أن درجة الاضاءة مثلا ليست عامـلا جوهريا فى رضاء العـامل على عمـله وانتاجيته طالما انها قد بلغت مستوى معقولا يسمح بالرؤية المريحة ، وهـذا ينطبق على كافة العناصر المكونة لظروف العمل المادية ٠

ثم اتجه تفسير الدارسين الى اتجاه آخر يؤكد أهمية جماعات العمال والجو الاجتماعي وعلاقات العمل كأساس لتحديد مدى تقبل الأفراد لأعمالهم ولمستوى انتاجيتهم بحيث. ان العامل قد يكره جو العمل المادى ويشعر بعدم الرضا عنه ، ولكنه يحب عمله نظرا لعلاقات الصداقة التى تربطه بزملاء العمل ٠ .

من ناحية ثالثة فان الأجر وملحقاته من مزايا اقتصادية التى يحصل عليها العامل لها تأثير على اتجاهاته نحو عمله ورضائه عنه ٠

من ذلك يتضح أن العوامل المؤثرة على معنوية الافراد ورضائهم عن أعمالهم (وهى خطوة فى سبيل تفهم محددات انتاجيتهم) كثيرة. ومتعددة وتشمل :

١ ــ ظروف العمل المادية ٠

٢ ــ الجو الاجتماعى ٠

٣ ــ العوامل الاقتصادية ٠

ولكن يلاحظ أن الأسلوب الذى أتبعناه للآن هو أسلوب شخصى محض بمعنى أنه نتيجة تفكير شخصى من الخارج بعيد عن جو العمل لذلك فان البديل هو الدخول فى تنظيمات العمل والحصول على المعلومات الحقيقية من خلال طرق البحث فى العلوم السلوكية بحيث نحصل على دوافع العمال الحقيقيين ٠

وتطبيقا لهذا الأسلوب نجد أن الدراسة التى قام بها «والكر وجست» (١)٠ توضح أن مضمون العمل Job Content ليس هو المصدر الأساسى للشعور بالرضا عن العمل ٠ ولكن هذا الشعور بالرضا انما هو حصيلة تفاعل العوامل التالية :

١ ــ الناس الآخرون فى العمل

٢ ــ فرص التقدم ٠

٣ ــ المركز الاجتماعى ٠

---

(١) Walker, C., and Cuest, R., The Man on the Assembly Line. Cambridge Harvard University Press, 1952.

٤ ـ الأجـــر ٠

٥ ـ استقرار وضمان العمل ٠

ويرى المؤلفان ان ظروف العمل المادية مثل ساعات العمل ، والقربمن مكان العمل وامكانيات وتسهيلات العمل لها تأثير على الشعور بالرضا ولكن ظروف العمل الجيدة لا تجعل العمل فى ذاته جيدا ٠ وقد حدد العمال الذين تمت مقابلتهم فى تلك الدراسة أن العوامل التالية تؤثر على شعورهم بالرضا عن العمل :

١ ـ معدل سرعة العمل ٠

٢ ـ نوع الاشراف والمشرفين ٠

٣ ـ درجة الشعور بانجاز المنتج النهائي ٠

وحقيقة الأمر أن تلك الدراسة تشير الى أن كل شيء تقريبا يتصلبالشعور بالرضاء ويؤثر عليه ، مثال ذلك :

١ ـ الأجـــر ٠

٢ ـ الشعور بالضمان والأمن ٠

٣ ـ مظهر العمل ومركزه الاجتماعى ٠

٤ ـ ظروف العمل المادية ٠

٥ ـ الأقدمية فى العمل ٠

٦ ـ درجة قرب العامل من المنتج النهائى ٠

٧ ـ الأصدقاء فى العمل ٠

٨ ـ المشرفون ٠

الرضا عن العمل Job Satisfaction

من أهم الدراسات التى أجريت عن موضوع رضاء العاملين عن أعمالهم وعلاقة ذلك بالانتاجية ، الدراسة التى اجريت فى سنة ١٩٥٠ بمعرفة ثلاثة من

أساتذة جامعة متشيجان (١) · وقد تمت الدراسة فى شركة برودنشيال للتأمين وعدد العاملين بها حوالى ١٠ آلاف شخص فى المركز الرئيسى للشركة . وقد تم اختيار ٤١٩ شخصا من العاملين من غير المشرفين و ١٤ مشرفا لاجراء التجربة عليهم · وقد قسمت العينة الى ١٢ قسما تتصف بالانتاجية المرتفعة و ١٢ قسما تتصف بانخفاض الإنتاجية · وتم تنظيم المجموعات فى ثنائيات كل منها تمثل قسما مرتفع الانتاجية وآخر منخفض الانتاجية. · وجميع تلك الثنائيات كانت تؤدى نفس العمل وأفرادها على نفس المستوى من القدرة ونفس مستويات الأجور وتوزيع العمر والأقدمية وافرادها يعيشون تقريبا على نفس البعد من مقر الشركة وعلى نفس الدرجة من الرضا عن مساكنهم والمجتمعات التى يعيشون فيها ·

وقد تم عدد من المقابلات بين افراد العينة والباحثين الهدف منها التعرف عن اتجاهات الأفراد نحو :

١ ــ جماعات العمل ·

٢ ــ العمل ذاته ·

٣ ــ سياسة الشركة ·

٤ ــ مركز العمل والأجر ·

٥ ــ الاشراف ·

وقد وجهت نفس الأسئلة الى الموظفين والمشرفين من أفراد العينة · وقد تم الحصول على مقاييس أربعة لما يسمى الرضاء العام عن العمل هى :

١ ــ الاعتزاز بجماعة العمل ·

٢ ــ الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد ·

٣ ــ درجة الاندماج فى الشركة والاعتزاز بها ·

٤ ــ الرضا عن الأجر الحالى والمتوقع والمركز الحالى والمتوقع فى الشركة ·

---

(١) Katz et al., Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation. Ann Arber: University of Michigan Press, 1950.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العامل الأول وهو الاعتزاز بجماعة العمل هو الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة احصائية ذات دلالة • فقد أظهرت الجماعات الأعلى فى كفاءتها الانتاجية درجة أعلى من الاعتزاز بالجماعة عن الجماعات الأقل انتاجية • كذلك اتضح أن رؤساء الأقسام ذات الكفاءة العالية لا يتبعون أساليب الضغط فى الاشراف مثل رؤساء الأقسام منخفضة الانتاجية • الا أن المشكلة هنا هى فى تحديد علاقات السببية • هل الأفراد الأكثر كفاءة يحققون انتاجية أعلى نظرا لكونهم شاعرين بالرضاء عن أعمالهم أم هم راضون عن أعمالهم لكونهم أكثر انتاجية • نفس الكلام بالنسبة للمشرفين هل هم يتبعون أساليب الاشراف المرنة نظرا لأن مرؤوسيهم مرتفعوا الكفاءة أم أن ارتفاع الانتاجية سببه نوع الاشراف المتبع ؟

وفى دراسة أخرى قامت بها Morse (١) اتضح أن جماعات العمال التى تبدى شعورا أكثر بالرضاء عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات انتاجية • وفى تلك الدراسة قدمت مورس نموذجا Model لمفهوم الرضاء عن العمل :

١ ـ الانسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر Tension تزداد بقوة الحاجات •

٢ ـ هناك أشياء مادية واجتماعية فى الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر •

٣ ـ كل شىء يتمكن من تخفيض التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضاء •

٤ ـ مستوى الرضاء الذى يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل :

(أ) مدى اشباع حاجاته فى موقف معين •

(ب) مدى النقص فى اشباع حاجاته •

أى أن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا فى موقف معين •

---

(١) Morse, N., Satisfactions in the White Collar Job. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1950.

وعلى ذلك فان العلاقة بين الانتاجية والشعور بالرضاء تتوقف على كون الانتاجية سبيل الأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة · وعلى ذلك فان أكثر العمال انتاجية هم الذين يشعرون بأن الانتاجية هى سبيلهم الوحيد لاشباع حاجات لها أهمية قصوى لديهم ·

وهناك اتجاه آخر لتفسير الشعور بالرضاء بربطه بعامل التوقع ويمكن توضيح ذلك الاتجاه فى مجموعة الفروض التالية :

الفرض الأول ـ الشعور بعدم الرضاء :

ان فشل الفرد فى تحقيق هدف كان يسعى اليه ، فانه سيكون أقل تعاسة اذا كان قد قدر احتمالا ضئيلا للنجاح فى تحقيق الهدف عما اذا كان تقديره لاحتمال النجاح كبيرا ـ بمعنى أن الفرد مثلا اذا كان يتوقع أن فرصته فى الحصول على ترقية هذا العام ضئيلة ولم يحصل على الترقية فعلا فانهسيكون اقل شعورا بعدم الرضاء عما اذا كان توقع احتمال حصوله على الترقية كبيرا ثم لم يحصل عليها ·

الفرض الثانى ـ الشعور بالرضاء :

اذا نجح الفرد فى تحقيق هدف كان يسعى اليه ، فانه سيكون أكثر رضاء لو كان الاحتمال المقدر للنجاح قليلا عما لو كان الاحتمال المقدر كبيرا ـ ففى حالة الموظف السابق اذا كان قد قدر لنفسه فرصة ضئيلة للحصول علىالترقية فانه سيكون اكثر رضاء عند ترقيته عما لو كان قدر فرصة اكبر للحصول على الترقيـة ·

أى أن الفرد الذى لم يكن يتصور أنه سيحصل على شىء وحصل عليهفعلا سيكون اكثر سعادة ورضاء عما لو كان حصوله على ذلكالشىء محتملا جدا ·

ويلاحظ أن محاولات تفسير موضوع الرضاء عن العمل كانت كلها تقوم على فكرة الحاجات ومدى اشباعها كمحدد للرضاء وهذا يتطلب أن نبحثماهى الحاجات الهامة وما هى المعايير التى تستخدم لتحديدها · وبعض تلك المعايير المستخدمة لتحديد الحاجات هى التالية :

١ ـ ان الحاجات ينبغى أن تمثل جانبا ثابتا وهاما من شخصية الفرد ·

٢ ـ أن تكون مرتبطةبالشخصية بصفة عامة وبالقدرة على التاقلمبالحياة الصناعية ·

٣ ــ أن تتوافر تلك الحاجات فى عدد كبير من الأفراد ·

٤ ــ أن يمكن اشباعها فى جو العمل ؛

٥ ــ أن يمكن تحديدها وقياسها ·

وقد اجرى شافر Schaffer (١) دراسة على ٧٢ شخصامنأربع شركات ، وعلى أساس الاستقصاء الذى استخدمه توصل الىقائمة من ١٢ حاجةاساسية مرتبة من الأكثر اهمية الى الأقل اهمية · كذلك أجرى هرزبرج وزملاؤه (٢) دراسة على ٢٠٠ محاسب وتوصلوا الى تحديد بعض العوامل المرتبطة اساسا بالشعور بالرضاء عن العمل واخرى مرتبطة أساسا بالشعور بعدم الرضاء ·

دوافع المديرين : Managerial Motivation

فى محاولة لتبين اثر نظريات الدافعية المختلفة على دراسة الدوافع فى الصناعة سنركز اهتمامنا فى هذا القسم على دراسة دوافع العمل لدىالمديرين وما نعنيه بدراسة دوافع الادارة هو بحث محددات السلوك الادارى · أى أن ما نهدف الى معرفته هو ما هى العوامل التى تحدد سلوك وتصرفات المديرأثناء العمل · ويقصد بالمدير اى عضو فىتنظيمات العمليشغل مركزا اشرافيايستلزم منه اتخاذ القرارات وتوجيه اعمال بعض الأعضاء الآخرين فى التنظيم وبذلك نجد أن هذا التعريف ينطبق على مشرفى الخط الأول كما ينطبق على رئيس مجلس الادارة فى المشروع ·

والمشاهد أن الاهتمام بدراسة دوافع العمل لدى المديرين لم يبدأ الا منذ سنوات قليلة حيث أوضح بعض الكتاب هذا القصور والنقص الواضح فى دراسات الدوافع الادارية على عكس الحال بالنسبة لدراســات دوافع العمل لدى العمال الصناعيين ·

وقد بدات الدرأسات الخاصة بدوافع الادارة فى التزايد منذ سنة ١٩٥٩ أما قبل ذلك فلم يكن الأمر يزيد على بعض الأفكار العامة التى ترد عرضا فى

---

(١) Schaffer, R., Job Satisfaction as related to need satisfaction in work. Psychol. Monographs 1953, 67, No. 14.

(٢) Herzberg et al., The Motivation to Work. N.Y. Wiley, 1958.

كتابات بعض الكتاب فى موضوعات الادارة · من أمثلة تلك الأفكار ما كان يتردد من أن المدير يقبل على عمله مدفوعا بعدد من الدوافع الهامة هى :

١ ـ الرغبة فى السلطة والقوة ·

٢ ـ الرغبة فى تحقيق مركز أدبى واجتماعى رفيع ·

٣ ـ حب المغامرة وتحمل المخاطر ·

٤ ـ الشعور بالأهمية والامتياز فى العمل ·

كذلك أوضح هنرى (١٩٤٨) (١) أن المديرين يتميزون برغبة قوية نحو انجاز الأعمال ·

وفى عام ١٩٥٩ وجدت مورس (٢) أن المشرفين فى احدى الدراسات اكثر رضاء من مرؤوسيهم فيما يتعلق بناحية الأمن والاستقرار فى العمل والمزايا العينية التى يحصلون عليها ، كذلك فيما يتعلق بالعدالة فى المعاملة وظروف العمل المادية ومن ناحية أخرى كان المشرفون أقل رضاء من مرؤوسيهم فيما يتعلق بالأجر ·

الاتجاهات الحديثة فى دراسة دوافع المديرين :

كما أوضحت سابقا فقد شهدت سنة ١٩٥٩ تحولا أساسيا فى الاهتمام بدراسة الدوافع الادارية بعد أن نشر هرزبرج وزملاؤه (٣) كتابهم عن « الدوافع الى العمل » وقد تبلورت تلك الدراسة فى نظرية تسمى « بنظرية العاملين » The Two Factor Theory وتقوم تلك النظرية على أن محددات الرضاء على العمل تختلف تماما عن محددات الاستياء من العمل ·

وتمضى النظرية الى تحديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة ومضمون العمل كمحددات للرضاء بينما يصدر عدم الرضاء أو الاستياء فى العمل من بعض العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل · وتستند تلك الفكرة الى نظرية الدوافع الوجدانية وتفترض أن هناك حاجتين أساسيتين للانسان ، الأولى

---

(١) Henry, E., Executive Personality and Job Success, AMA, 1948.

(٢) Morse, op. cit.

(٣) Herzberg al., The Motivation to Work, op. cit.

هى الحاجة الى اجتلاب السرور والسعى وراء السعادة ، والثانية هى الحاجة الى تجنب الألم والبعد عن الشقاء · وفيما يلى العوامل التى تسبب الرضـاء والعوامل التى تسبب عدم الرضاء :

١ ـ مصادر الرضا عن العمل :

ـ أهمية العمل وطبيعته ·

ـ امكانية التقدم والنمو فى العمل ·

ـ مدى المسئولية فى العمل ·

ـ فرص الاستفادة من امكانيات الشخص ومؤهلاته فى العمل ·

ـ سلطة اتخاذ القرارات ·

ـ امكانيات اداء العمل ·

٢ ـ مصادر عدم الرضاء عن العمل :

ـ ظروف العمل المادية ·

ـ المرتب او الأجر ·

ـ العلاقات مع الزملاء ·

ـ العلاقات من المرؤوسين ·

ـ العلاقات مع الرؤساء ·

ـ نوع الاشراف ·

ـ الأمن والاستقرار فى العمل ·

والفرض الأساسى لتلك النظرية هو ان توافر مصادر المجموعة الأولى يبعث على الرضاء ولكن عدم توافرها لا يسبب الاستياء ، كذلك بالنسبةللعوامل فى المجموعة الثانية فان توافرها بدرجة معقولة تسبب عدم الاستياء ولكنهـا لا تنتج الرضاء فى العمل · ولقد تعرضت تلك النظرية الى هجوم ونقد شديدين حيث يرى الناقدون اننا لا نستطيع الفصل بين مسببات عدم الرضاء ومسببات الرضاء أى انه يمكن تصوير الموقف من وجهة النظر المعارضة كالآتى :

الرضاء · · · · · · · · · · · · · · عدم الرضاء

أى أن الرضاء وعدم الرضاء هما طرفا نقيض لنفس الظاهرة وبذلك فان أى عامل اذا كان يبعث على الرضاء فان عدم توافره يسبب عدم الرضاء وعلى العكس من ذلك فان نظرية هرزبرج تصور الموقف كالآتى :

الرضاء ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ صفر ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ عدم الرضاء

فى هذه الحالة فان الرضاء عن العمل لا يعتبر عكس عدم الرضاء حيث أن عدم توفر مصدر من مصادر الرضاء يجعل درجة الرضاء تهبط الى الصفر ولكنه لا يمتد ليصل الى درجة عدم الرضاء كذلك فان توافر ظروف العمل الجيدة يمنع عدم الرضاء ولكنه لا يصل بالشخص الى درجة الرضاء عن العمل ٠

بعض الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين :

ما هى الدوافع أو القوى الداخلية التى تعتمل فى نفس المدير وتدفعه الى أن يسلك سلوكا محددا فى عمله الادارى ؟ ما هى العوامل التى تؤثر على المدير فتجعله يميل الى زيادة الجهد فى عمله وتحسين مستوى الأداء فى بعض الأحيان والمواقف والى تقييد جهوده والانصراف عن العمل فى بعض المواقف الأخرى ؟

لقد أوضحت الدراسات العمل أن الأداء الادارى انما يتحدد بتفاعل مقدرة المدير ومهارته مع دوافع العملة لديه (١) ٠ والآن يهمنا أن نستعرض نتائج البحث والدراسة حول هذا الموضوع محاولين الوصول الى تحديد للدوافع الادارية الأساسية ٠

لقد كانت دراسة الدوافع الادارية متخلفة الى حد بعيد حتى سنة ١٩٥٩ تقريبا ٠ فحتى ذلك الوقت لم يكن هناك أى دراسات علمية سليمة للموضوع بل كان هناك بعض الأفكار والآراء الشخصية المتناثرة فى كتابات بعض مفكرى الادارة أمثال شستر برنارد ، جوردون ، وجريفين ٠ لقد كانت أفكار هؤلاء

---

(١) Victor Vroom, Motivation in Management. N. Y., American Foundation for Management Research, 1965.

الكتاب تبرز أن المديرين يمارسون أعمالهم مدفوعين بالرغبة فى القوة ، المركز الاجتماعى ، حب المخاطرة ، الرغبة فى الانجاز Achievement ، الرغبة فى الضمان والاستقرار ، والتميز المهنى ٠

ولعل سلسلة الدراسات التى قام بها ليمان بورتر (١) Lyman Porter من جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة تعتبر أهم ما تم فى ميدان التعـرف على الرغبـات والدوافع الادارية من وجهـة نظر المديرين انفسهم ٠ ففى سلسلة الاستقصاءات الموجهة الى عينات من المديرين الأمريكيين توصـل بورتر الى النتائج الآتية :

١ ـ أن رغبات ودوافع العمل لدى المديرين تختلف باختـلاف المستوى الادارى الذى يشغله المدير ٠ فالمديرون فى المستويات العلياللمشروع يحصلون على درجات أعلى من الاشباع لأنواع الرغبات والحاجات التى يشعرون بها بينما المديرون فى مستويات المشروع الدنيا يحصلون على درجات اشباع اقل لرغباتهم ٠

٢ ـ يميل المديرون فى المستويات الادارية العليا الى الاهتمام بالحاجة الى الاستقلال وحرية العمل أكثر من المديرين فى المستويات الدنيا من الهيكل الادارى ٠

٣ ـ المديرون الذين يشغلون مناصب تنفيذية يحصلون على درجات اشباع أعلى من المديرين الذين يشغلون مناصب استشارية ٠

٤ ـ هناك علاقة بين حجم المشروع الـذى يعمل به المـدير وبين درجة الاشباع التى يحصل عليها ٠ فى المستويات الدنيا من الادارة يحصل مديرو المشروعات الصغيرة على اشباع لرغباتهم اقل من [illegible] عات الكبيرة وبالعكس ففى المستويات العليا من التنظيم ، يحصل مديرو الشركات الكبرى على اشباع لحاجاتهم أكثر من نظرائهم فى المشروعات ٠

ومن ناحية أخرى فقد قام المؤلف (٢) بدراسة لدوافع العمل لدى المدير الأمريكى (١٩٦٧) ومنها تبين أن الدوافع الآتية هى الأكثر اهمية من وجهـة

---

(١) Porter. L.W., Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. N. Y., AFMR, 1964.

(٢) El-Salmi, A, Managerial Motivation. Indiana University 1967.

نظر المدير فى عـدد من المشروعات الأ ·اعتبـارها قوى أساسية تدفعه للعمل :

١ ـ فرصة النمو والتقدم فى العمل ·

٢ ـ فرصة استغلال مواهب وقدرات المدير الشخصية فى العمل ·

٣ ـ الرغبة في الحصول على معلومات كافية عن العمل ·

٤ ـ المرتب والعائد المادى ·

٥ ـ السلطة التى يتمتع بها فى العمل الادارى ·

٦ ـ فرصة العمل المستقل والتفكير الحر ·

٧ ـ فرصة الاشتراك فى تحديد أهداف العمل ·

٨ ـ فرصة الاشتراك فى تحديد وسائل وأساليب العمل ·

٩ ـ الرغبة فى اكتساب احترام الناس داخل وخارج المشروع ·

١٠ـ استقرار العمل والشعور بالأمن والضمان ·

١١ـ الرغبة فى تكوين صداقات وتوفر جو اجتماعى مناسب فى العمل·

تلك هى الدوافع الأساسية التى قرر عدد من المديرين الأمريكيين أنهـا هى الموجه الأساسى لنشاطهم فى العمل ·

والآن لو انتقلنا الى دراسة موقف المدير المصرى ـ ما هى الدوافع التى تحدد سلوك المدير فى مصر وفى شركات ومؤسسات القطاع العام بالذات · ان ميدان دراسات الدوافع فى مصر مازال يفتقر الى دراسة عملية للحصول على معلومات دقيقة عن هذه الناحية الهامة من نواحى السلوك الادارى · ولكن على الرغم من عدم اجراء مثل تلك الدراسة الآن ، الا ان المؤلف قد قام بعدد من الدراسات الاستطلاعية بين عينات مختلفة من مديرى وحدات الانتاج التابعة للقطاع العام وكان السؤال الأساسى محور الدراسة هو ما هى العوامل الأساسية (الدوافع) التى تؤثر على الأداء والسلوك الادارى ؟

وفيما يلى أمثلة من الاجابات التى حصلنا عليهـا مع الأخذ فى الاعتبار ان كلا من تلك الآراء انما يلخص آراء مجموعة من المديرين وليس مديرا معينا بالذات ·

العوامل الفعالة التى يجب توافرها فى جو العمل لاتاحة أداء اكثر كفاءة من وجهة نظر المدير المصرى :

١ ـ الثقة والتقدير :

يجب أن يشعر المدير انه محل ثقة الجهـات العليا • وفيمـا يلى بعض الأمثلة :

(أ) اشتراكه فى وضع السياسة العليا للعمل •

(ب) تزويده بسلطات مالية وادارية مناسبة •

(ج) عدم التدخل فى صميم اختصاصاته •

(د) تخويله حق اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتطوير العمل •

(هـ) تقدير جهوده بالطريقة التى تتناسب مع شخصيته وظروفه •

٢ ـ توفير امكانيات العمل :

يجب أن تتوافر لدى المدير الامكانيات البشرية والآلية والمالية اللازمة كما يجب التقيد بعمليات الاحلال فى الوقت المناسب •

٣ ـ اطمئنان العاملين :

يجب أن يشعر العاملون بأنهم خاضعون لنظام داخلى عادل ينظمالأجور والعلاوات والترقيات والمعاشات والمكافات والعلاج الطبى وأية ميزات أخرى •

٤ ـ الاتصالات الخارجية والتدريب :

من الضرورى الاطلاع على أجدث التطورات فى محيط العمل والحصول على احدث المعدات وتدريب العاملين على تشغيلها • كما يجب اعداد برامج تدريب دورية للعاملين للتعرف على الطرق الحديثة والأساليب العالمية المتطورة فى محيط اعمالهم •

٥ ـ الحوافز الايجابية والسلبية ومرونة وسرعة تطبيقها :

يجب الا يخضع نظام تطبيق الحوافز الايجابية والسلبية الىقيود ادارية معقدة كما يجب أن يخول المدير سلطة تطبيقها وبشكل سريع حتى يكون للحافز التاثير المطلوب •

٦ ـ الحد من تعدد أجهزة الرقابة :

ان تعدد أجهزة الرقابة يؤدى الى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات وهى من العوامل الأساسية فى العمل الادارى ٠ بالاضافة الى ذلك فان هذا التعدد فى أجهزة الرقابة يوقع المدير فى موقف صراع حين لا يستطيع الاستجابة الى الطلبات المتعارضة أو المتناقضة التى تطالبه بها تلك الجهات المختلفة ٠ ٠

٧ ـ القيادة العلمية السليمة :

ان توافر القيادات الادارية فى المستويات العليا التى تتوافر لها امكانيات العلم والخبرة تجعل مهمة المدير أيسر ، وتحفزه على أداء عمل أفضل حيث يتجاوب ويتفاعل مع تلك القيادات أكثر مما يستطيع مع القيادات غير المسئولة التى تتصف بالتردد ونقص الكفاءة ٠

تلك هى اذن أنواع الرغبات أو الدوافع التى يشعر المدير فى مصر أنها تدفعه الى الاجادة وبذل الجهد فى عمله ٠ لقد طال الحديث عن حوافز العمل بالنسبة للمديرين فى القطاع العام وتعددت المؤتمرات والمناقشات ولكننى أعتقد أنها لم تحقق أى نجاح فى حل مشكلة الحوافز لأنها لم تنظر اليها من الناحية الصحيحة فالأساس العلمى فى موضوع الحوافز هو النظر اليها على أنها تحاول اشباع رغبات معينة يريدها العاملون وبالتالى فان الأساس الأول فى تقديم الحوافز هو أن تتفق مع أنواع الرغبات التى يريدها المديرون ٠ وبالتالى فان رسم برنامج جديد لاطلاق الطاقات الخلاقة للمديرين باستخدام حوافز العمل ينبغى أن يبدأ بدراسة ماذا يريد المديرون انفسهم من بين العوامل الآتية :

١ ـ المرتب والعائد المادى المجزى للعمل ٠

٢ ـ توافر رئاسة أو ادارة عليا على مستوى عال من الكفاءة ٠

٣ ـ وجود مساعدين ومعاونين على مستوى عال من الكفاءة ٠

٤ ـ حرية العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات فى مشاكل العمل ٠

٥ ـ الاشتراك فى تخطيط أساليب العمل وتحديد الأهداف ٠

٦ ـ الحد من عدد الجهات المشرفة والأجهزة الرقابية ٠

٧ ـ توافر الاستقرار والطمأنينة فى المنصب الادارى ٠

٨ ـ توفير ظروف العمل المناسبة ٠

تلك هى أهم ما يحتاج اليه المديرون فى شركات القطاع العام لكى يقوموا بعمل ادارى على مستوى عال من الكفاءة . وبالتالى فان أى برنامج للحوافز لكى ينتج أثره المطلوب فى حفز المديرين على زيادة الجهد ورفع الكفاءة لابد وأن يوفر لهؤلاء المديرين الرغبات التى تتصل اساسا بطبيعة العمل وامكانياته. أى أن ما يصبو اليه المدير أساسا هو فرصة للعمل المتحرر من القيود والمعوقات والذى يتيح له فرصة للابتكار والخلق والتطوير . ان ما يطالب به المديرون (وهو حق) هو اتاحة الفرصة لهم لتحمل مسئوليات عملهم ومحاسبتهم عن مدى تحقيق الأهداف .

الشرط الثانى اللازم توافره لنجاح نظم الحوافز أن ترتبط ارتباطا أساسيا ومباشرا بالأداء وتحقيق الأهداف.. بمعنى أن المدير الذى يحقق الأهداف المحددة لمشروعه يحصل على الحوافز المقررة . وفى ذات الوقت فان من يخفق فى انجاز العمل المطلوب يحرم من تلك الحوافز . والأهم من ذلك هو ضرورة تطبيق أنواع الحوافز السلبية على من ينحرف من هؤلاء المديرين . ان تجارب كثير من المديرين دلت على أن الفشل والانحراف فى بعض الحالات لم يكن له عقاب رادع وبالتالى كان هناك دافع للخطأ والانحراف حيث لا مسئولية ولا عقاب . ان فعالية الحوافز تكمن فى المزج بين الحافز الايجابى الذى يدعو الى الاجادة والاتقان ، والحافز السلبى الذى ينتهى عن الخطأ والانحراف .

دوافع المستهلكين Consumer Motivation

احتلت دراسة دوافع المستهلكين اهتماما كبيرا من ادارة التسويق فى المشروعات الحديثة . والهدف هو التوصل لمعرفة المسببات الأساسية للسلوك الاستهلاكى بمعنى محاولة الاجابة عن أسئلة كالآتية :

- لماذا يشترى المستهلك سلعة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يفضل المستهلك ماركة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يميل المستهلك الى التعامل مع متجر محدد دون سواه ؟
- هل يفضل المستهلك السلعة الأجود أم الأخص ؟
- هل يشترى المستهلك السلعة لاشباع رغبات ذاتية يشعر باهميتها أم ارضاء لضغوط اجتماعية ؟

تلك وغيرها أسئلة هامة تمثل الاجابات عنها مصدرا رئيسيا للمعلومات تستطيع الادارة الاستناد اليها فى رسم سياستها التسويقية والاعلانية . وقد

كانت الطريقة المتبعة سابقا (قبل تطور دراسات الدافعية) هى الاعتماد على ما يسمى بقوائم دوافع الشراء Buying Motives والتى تحاول ايجاد صلة بين نوعيات من الدوافع المفترضة وبين انماط سلوكية معينة · ولكن بتطور أساليب البحث فى علوم السلوك أمكن التوصل الى طرق أفضل للكشف عن دوافع المستهلكين وذلك من خلال استخدام ما يسمى « بحوث الدوافع » Motivation Research أو MR) وهى مجموعة من طرق البحث التى تعتمد على منطق غير مباشر فى التعرف على دوافع المستهلكين باستخدام ما يسمى « بالطرق الاسقاطية » .Projective Techniques (١) ·

---

(١) راجع مؤلفنا عن بحوث التسويق ـ مدخل سلوكى ـ دار المعارف بمصر ـ ١٩٧٠ ·

الفصل الثـالث

التعـلم

LEARNING

فى محاولة التوصل الى مفهوم علمى متكامل عن المحددات الأسـاسية للسلوك الانسانى تعرفنا على اهميـة عاملى الادراك والدافعيـة فى تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات • والى جانب هذا فان هناك مجالا للوصول الى تفسير اكمل اذا تساءلنا عن السبب وراء اشكال التغيير فى الأنماط السلوكية المشاهدة للأفراد عبر الزمن أو مع اختلاف المواقف • ان جانبا من التغير فى هذه الأنماط السلوكية يعود بلا شك الى تطور ادراك الفرد وتغير دوافعه ، ولكن نلحظ فى احيـان متكررة تغيـرا فى السلوك الفردى تثبت الدراسة أنه لا يعود الى مثل هذا التطور فى الادراك أو الدافعية •

ولتفسير هذا القدر من السلوك الانسانى (ظاهرة التغير فى السلوك مع ثبات الادراك أو الدافعية النسبى) نجد أن علم النفس يقدم لنا تعليلا مفيدا هو أن الانسان قد مر بعملية « تعلم » Learning • وقد أثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من اهم المفاهيم المساعدة فى تحليل السلوك الانسانى حيث يوفر أساسا هاما فىتفهم العمليات النفسية الأخرى • ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات فىشأنه بدرجة تثير قدرا كبيرا من الصعوبة فى تفهمه • وهدفنا فىهذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيـان علاقته بعملية تحديد السلوك الانسانى •

معنى « التعـــلم » :

يعرف « التعلم » بانه التغيـر فى الميـل للاستجابة تحت تأثير الخبـرة المكتسبة • بمعنى أن الانسان اذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة ، نجده يميل الى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن اشكال السلوك التى كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب •

ويلاحظ ان هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدى للتعلم الذى كان

ينص على أن التعلم هو التغير النسبى فى السلوك نتيجة للخبرة والتجربة والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدى يرى فى السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشـاهد فقط من التصرفات الانسانية Overt behavior بينمـا النظرة الحديثة ترى أن جانبا هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطنى Covert behavior اذن نحن نميل الى الأخذ بالمفهـوم الحديث للتعلم الذى يحدد أثر التجربة والخبرة فى تغيير اما السلوك الواضح المعبر عنه بأى شكل من أشـكال التعبير ، واما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيـرها من الأبعاد النفسية للانسـان التى لا يمـكن ملاحظتها أو مشاهدتها ٠

تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم :

ان هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميـع أشكال التغيير فى الميول السلوكية التىتحدث للانسان ، اذ أنبعضا منهذه التغييرات تحدث لأسباب مختلفة ٠ ومن أهم مظـاهر التغيير فى الميول السلوكية التى لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلى ٠

ـ الميول السلوكية النـاشئة من النمو أو التطور الغريزى للانسـان أو الأفعال المنعكسة ٠

ـ التغيرات الناشئة عن النضج Maturation

ـ التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيهـا الانسـان مثـل مواقف الاجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة ٠

تلك التغييرات فى الميول السلوكية تختلط أحيـانا بظـاهرة التعلم الامر الذى يجعل دراستها أمرا غير يسير ٠

ما الذى يتم تعلمه ؟

حين نتساءل عما يتعلمه الانسان ، فان الاجابة تأتى شاملة بأن الانسان يتعلم كل شىء تقريبا ٠ اذ أغلب أشكال السلوك التى يأتيها الانسان مكتسـبة بالتعلم ، كذلك أنماط تفكيره ووسائله فى حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التى يمر بهـا ، كـذلك يتعلم الانسان القـدرات والمهارات المختلفة ٠ والانسان فى مراحل حياته المختلفة يكتسب الوانا من القـدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم ٠

ولعل أهم ما يتعلمه الانسان (أى ما يكتسبه من البيئة) هى توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه · أى أنه يتعلم ما هى أنماط السلوك التى يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها ، بمعنى أنه يتعلم « دوره » Role فى المجتمع ·

والانسان فى تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته ، كذلك هو يكتسب القيم Values التى يؤمن بها · وأخيرا فان الانسان يتعلم كيف يتعلم !

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن أمرين :

١ ــ أثر المجتمع والبيئة المحيطة فى احداث السلوك الانسانى وذلك من خلال أنواع الميول السلوكية التى تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم

٢ ــ السبب فى قدرة الانسان على تكرار بعض اشكال السلوك وامتناعه عن تكرار اشكال سلوكية أخرى ··

بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم :

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين مجموعتين من المفكرين فى موضوع التعلم ، الأولى هى مجموعة تؤمن بأن التعلم ان هو الا ارتباط بين المثيرات من ناحية وبين الاستجابات « السلوك » من ناحية أخرى ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الارتباطية Connectionist Theory · أما المجموعة الثانية فترى أن التعلم فى الأساس هو عملية اعادة بناء وتنظيم أفكار الانسان ومدركاته عن العالم الذى يحيط به ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الفكرية Cognitive Theory

النظرية الارتباطية :

من المفاهيم السائدة فى النظرية الارتباطية ما يسمى « قانون التلازم » Law of Association وهو يفسر التعلم بأنه نتيجة للتلازم بين المثير والاستجابة ، وكنتيجة لهذا القانون نجد أن كثيرا من خبراء الاعلان كانوا يعتقدون أن استجابة المستهلك للرسالة الاعلانية تتوقف أساسا على درجة تكرار الاعلان وحداثة العهد برؤيته ، أى كلما زاد تكرار الاعلان وكلما كانت رؤية المستهلك له قريبة ، كانت استجابته للاعلان اكبر (فى شكل سلوك استهلاكى جديد) ·

وثمة مفهوم آخر فى النظرية الارتباطية يرى أن التعلم هو عبارة عن أن

مجموعة من المثيرات أحدثت استجابة ما لدى الانسان . فاذا ما تكرر ظهور نفس المثيرات مرة أخرى . فان ذات السلوك يميل الى الحدوث أيضا ٠

وحيث نجد أن المفاهيم الارتباطية السابقة تكتفى بالعلاقة بين المثير وبين الاستجابة لتفسير التعلم ، نجد انمفهوما ارتباطيا آخر ينص على أهميةالتدعيم الذى يحصل عليه الانسان نتيجة استجابته لمثير ما كشرط لحدوث التعلم ٠ وقد عبر ثورنديك Thorndike عن هـذا المفهوم فيمـا يسمى « قانون الأثر » Law of Effect الـذى يؤكد اهمية التدعيم الناشىء عن السلوك كشرط لتكراره ٠ بمعنى ان الانسان يميل الى تكرار السلوك الذى يحقق له رضـاء أو فائدة اذا تكرر ظهور نفس المثير . بينما يميل الى تجنب السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو أذى ٠

النظرية الفـكرية :

ترفض النظرية الفكرية المنطق الذى تقوم عليه المفاهيم الارتباطية وترى أن السلوك الانسانى لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية أو شكل من التجربة والخطأ ٠ ومن ثم فان المفاهيم الفكرية تركز على أهميةعملية « التفكير » و « التأمل » Insight من جانب الانسان ، أى أن سلوك الإنسان فى موقف ما سوف يتحدد ليس فقط تبعا لتجربته الماضية . ولكن أكثر من هذا فان الانسان لديه القدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الشبه أو الخلاف بينها وبين المواقف التى سبق له التعرض لها ، وبالتـالى يستطيع اختيار نمط السلوك الـذى يحقق تناسبا مع مقتضيات الموقف الجـديد ٠ ان الانسـان لديه القـدرة اذن على اكتشاف وفهم العلاقات بين عنـاصر الموقف ويستطيع بناء على هذا الفهم اعادة تنظيم ادراكه للأمور واتخـاذ قرارات السلوك بناء على رؤيته الجديدة ٠

من استعراض النظريتين السابقتين يمكن أن نلخص أهمالمفاهيمالسائدة عن التعلم فيما يلى :

١ ـ أن التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة فى السلوك تحدثمع التكرار وسبب تلك التغييرات هو التغيير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفـرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة ٠

٢ ـ يتم التعلم نتيجة الادراك الفـردى للعالم المحيط بطريقة جـديدة ويمثل التعلم عليـة اعادة تنظيم المدركات أى اعادة تنظيم العالم الادراكى والنفسى والسلوكى للفرد ، مثال ذلك أنالتعرض لمواقف جديدة مثل العمل فى

تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعة العاملين فيه عمــا سبق أن تعوده الفرد من قبل ، يجعله يمر بعملية اعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به ووجهــات نظره ومعتقداته ، الأمر الذى ينعكس على سلوكه وتصرفاته ٠

٣ ـ أن التعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث التى تتم على فترات زمنية متقاربة ٠ مثــال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية فى العمل أو زيادة فى الأجر ترتبط ارتباطا وثيقــا بنمط معــاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السبيل الى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة باحداث التغيير المناسب فى نمط سلوكه ٠

٤ ـ وهناك وجهة نظر اخرى تشير الى أن التعلم يحدث نتيجة للتــدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر ٠

وبناء على تلك الأفكار والمبادىء عن عملية التُعلم ، فقد اصبح فى الامكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث اثناء تعلم الفرد :

١ ـ ان الشخص الذى يتعلم لابد وأن يكون له هدف أو اهداف محددة ، أى أن هناك اشياء يسعى الى الحصول عليها ٠

٢ ـ ان الشخص حين يتعلم انما يستجيب لمؤثر معين ، اى أنه يفعلْ شيئا فى سبيل الحصول على ما يريد ٠

٣ ـ ان تلك الأفعــال والأنشطة التى يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحدها عدة عوامل :

(أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية ٠

(ب) تفسيره وتصوره لامكانية تحقيق الهدف ٠

(ج) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى ٠

٤ ـ ان الشخص حين يحصل على هدفه ، فانه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف ٠٠ وبذلك يكون قد تعلم ٠

بالاضافة الى تلك المبادىء العامة ، فان هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد :

١ ـ رغبة الفرد فى التعلم والافادة من خبراته وتجاربه ٠

٢ ـ قدرة الفرد على التعلم وامكانياته فى الافادة مما يعرض له من مواقف وخبرات ٠ وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر لذا تتفاوت درجة التعلم بين الأفراد المختلفين ٠

٣ ـ معنوية الأشياء موضع التعـلم ، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد ، كانت عملية التعلم أسرع وأسهل

بعض مبـادىء التعلم :

١ ـ كلما ازدادت رغبة الفرد فى التعلم (أى كلما كان الدافع الى التعلم منبثقا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم أسرع واجدى ٠

٢ ـ ان الفرد لديه طاقة على التعلم ، ففى النواحى الثقافية ليس هنـاك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد فى التعلم) أى أنه يستطيع اذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة ٠ أما بالنسبة للنواحى العضلية أو البدنية فان الطاقة على التعلم تصل الى نقطة تصبح بعدها أى زيادة فى المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل ٠

٣ ـ ان قدرة الفرد على تعلم شىء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعـلا ٠

٤ ـ ان تحويل التعلم من ناحية الى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحى المختلفة بمعنى أن الشخص الذى يدرس السلوك الانسانى فى المجتمعات الشرقية مثلا يستطيع أن يستفيد بعلمه (أى ينقل خبرته أو علمه) حين يشرع فى دراسة السلوك الانسـانى لن تفيده اذا حـاول دراسة الهندسة الفراغية مثـلا ٠

٥ ـ التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى اليها الفرد ٠ ان الجماعات قد تسهل أو تعقد عملية التعلم ٠

٦ ـ ان معرفة الشخص بنتائج العمل هى حافز أساسى على سرعة التعلم ٠

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير

من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم فى المدارس والجامعات ليس صحيحا ·
فالتعلم يتكون من شقين أساسيين :

(أ) تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية ·

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردى ·

والتعليم الرسمى Education قد يتوافر فيه الشق الأول من عملية التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثانى فى كافة الأحوال ·

من ذلك نخلص الى أن التعلم يحدث عادة فى مواقف التفاعل الاجتماعى Social Interaction · ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصى بينما الفرد يلهو أو يعمل ، يقرأ ، أو يشارك فى نشاط اجتماعى محدد· أى أن جانبا أساسيا من التغير فى السلوك الفردى نتيجة للتعلم يتم بشكل غير رسمى وغالبا بشكل لا شعورى (١) ·

Many important aspects of our self-concept which influences perceptions and behavior are developed informally (and often unconsciously).

ومن ثم نستطيع تحديد الاطار الفكرى أو النظرى الذى تتم عملية التعلم فى حدوده كالآتى :

١ ـ لكى يحدث التعلم ينبغى وجود مثير خارجى Stimulus

٢ ـ لكى يتم التعلم ينبغى وجود شخص لديه رغبة فى تغيير سلوكه ·

٢ ـ ينبغى أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكى يتم التعلم ·

٤ ـ يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمؤثر وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد ·

ومناقشتنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل انسان يسلك ويتصرف بالطرق التى تحقق له أقصى اشباع ممكن · ومن ثم فان هذا المبدأ

---

(١) Anthony, G. and Robert, G., Behavior in Organization : A multidimenésional View, Englewood Chiffs, N. J. prentice-Hall 1968, p. 265.

ينطبق أيضا على عملية التعلم • فالانسان يتعلم حين يكون قادرا على تمييز أنماط جديدة من السلوك التى تؤدى الى نتائج مرضية أو أكثر اشباعا من أنماط السلوك المعروفة • وبالتالى يتضح لنا أن الادراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعلم • كما يتبين لنا الدور الذى تلعبه الدوافع فى توجيه التعلم • ويقودنا هذا التحليل الى استنباط حقيقة أساسية هى أن السلوك الانسانى انما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للانسان وليس نتيجة لأى من الخصائص النفسية منفردة •

واستنادا الى علاقة الادراك بالتعلم فاننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها « ادراك جديد » يقود الى سلوك مختلف • ودليلنا على ذلك التفاعل بين الادراك والتعلم نستمده من ملاحظة الطفل حديث الولادة ـ فمثل هذا الوليد يكون عالمه الادراكى مشوشا ومضطربا حيث تكاد قدرته على الادراك والفهم والتمييز تنعدم ـ ولكن بنمو الطفل تزداد قدرته على تمييز الأشياء والأشخاص المحيطة به ، ومن ثم يتسع مجاله الادراكى ويعمق وبالتالى تتعدد الأنماط السلوكية المتاحة له •

ان القدرة على التعلم تتوقف اذن على أمرين :

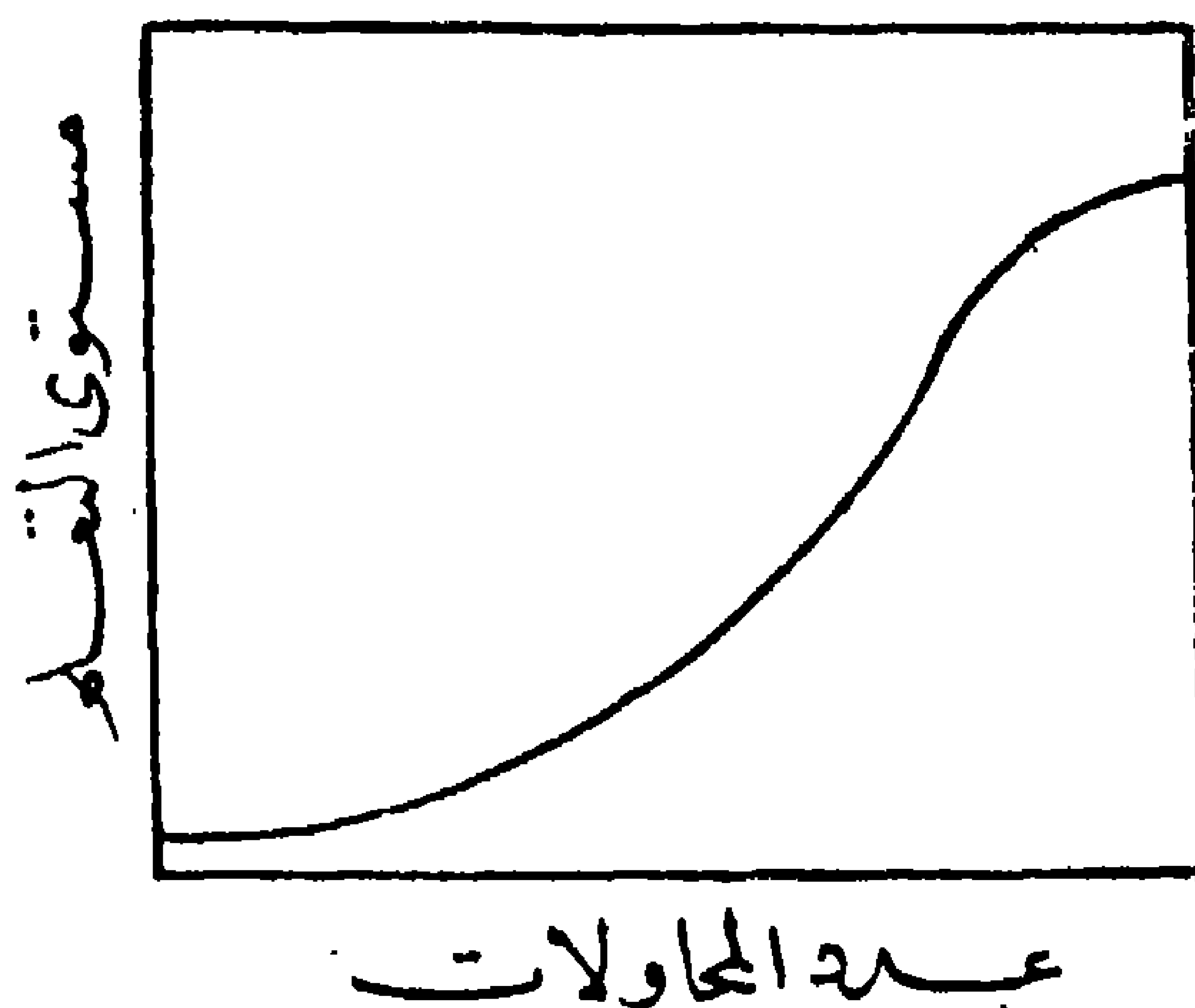
(أ) القدرة على ادراك الأشياء بدقة وشمول •

(ب) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك وتساعد المعلومات التى يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد Feedback فى تقرير قبوله لهذا السلوك واستمراره فى اتباعه ، أو رفضه له واقلاعه عنه • ولا شك أن هناك احتمالات فى أن يسىء الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار فى سلوك خاطىء أو رفض سلوك مفيد •

وتعتبر الكلمات Words والمفاهيم Concepts من الأدوات الرئيسية التى يستند اليها الأفراد لتوسيع مجالاتهم الادراكية وتعميق قدراتهم على التعلم • فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص ، والأشياء والأفكار من ناحية أخرى ، الأمر الذى يساعد الذاكرة Memory والقدرة على التفكير والتنبؤ •

مفهوم التعلم فى التطبيق الادارى :

افادت الادارة من ظاهرة التعلم واستخدامها فى حل مشكلاتها الانتاجية من خلال تصوير التعلم على شكل منحنيات تعبر عن التغير الذى يطرأ على سلوك (أداء) الأفراد اذ هم يستمرون في محاولات متتالية بنفس النشاط · وتوضيح منحنيات التعلم Learning Curves للتحسن فى الأداء أو الزيادة فى درجة المعرفة مقاسة على رسم بيانى يتخذ الشكل العام التالى :



وقد كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم فى صناعة الطائرات فى الولايات المتحدة فى العشرينيات (١) ، اذ وضح وقتها أن نفقة انتاج الطائرات يمكن أن تنخفض اذا زاد عدد الوحدات المنتجة · وتنشأ هذه الظاهرة جزئيا بسبب أن العمال اذ يقومون بذات العمل مرات متكررة فانهم يكتسبون مهارة زائدة (تعلم) ، ومن ثم فان كمية العمل المباشر المطلوب لانتاج وحدة واحدة من الانتاج تنخفض وفقا لنمط منتظم ويمكن التنبؤ به ·

وقد اثبت التطبيق فى كثير من الشركات داخل الصناعة الواحدة تقارب

---

(١) P.S. Green Law, and R.D. Smith, Personnel Management : A Management Science Approach, Scranton, Ps. International Textbook Co., 1969, p. 128.

ثمن الانخفاض فى معدل العمل المباشر اللازم لانتاج وحدة اضافية من المنتج الامر الذى جعل من الممكن اقتراح « منحنى تعلم » موحد شائع الاستخدام يقوم على فكرة ان العمل المباشر اللازم لوحدة ثانية يساوى اربعة اخماس (٤/٥) العمل المباشر اللازم للوحدة الأولى وهكذا بالنسبة للوحدات التالية ويسمى هذا المنحنى (منحنى التعلم عند مستوى ٨٠٪) (80% Learning Curve)

وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم فى الارتفاع بكفاءة العمليات الادارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء وتقييم أداء الافراد ، كذلك أصبح فى الامكان وضع جداول الانتاج على أسس سليمة تاخذ فى الاعتبار التحسن فى الأداء نتيجة لتكرار المحاولات .

الفصل الرابع

الاتجــــاهات

ATTITUDES

تمثل « الاتجاهات » احد المفاهيم التى ابتدعها علماء النفس فى محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذى نطلق عليه المخ الانسانى والذى ينتج عنه تلك الأشــكال والأنمــاط المتبــاينة أو المتكــررة من السلوك ٠

وبالتــالى فالاتجاهات لا ترى ولــكن يمكن استنتاجها ، ومن هنــا يأتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة ٠ وهدفنا فى هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكونهــا وتنظيمها ، ووظائفها ووســائل قياسها أو استنتاجها ٠

ماهية الاتجــــاهات :

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا جامعا شاملا فى أنها « تنظيم متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والدوافع بالنسبة لشىء محدد » (١) ٠ وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة الا أن تكون جزءا من الاتجاهات بل على العكس فان لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها الى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنشىء اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها ٠

ويميل البعض الى التمييز بين القيم Values وبين الاتجــاهات ولــكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث أنها جميعا عبارة عن وجهات

---

(١) W.J. McKeachie and Charlotte L. Doyle, Psychology (Reading : Mass. . Addisan-Wesley Publishing Go., Inc., 1966), p. 560.

نظر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمور وذلك بالنسبة لانسان أو حدث أو ظاهرة معينة ٠

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطورده ٠ وتكون الاتجاهات دائمـا تجاه شيء محـدد أو موضوع بالذات وتمثل تفـاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة ٠ والشخص لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أى شىء أو شخص الا اذا كان هـذا الشيء أو الشخص موجودا فى محيط ادراكه ٠ اى أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال أشياء لا يعرفها أو حيال أشخاص لم يتفاعل معهم ، فالشخص المقيم فى غابات الكونغو قد يصعب تصور أنه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين فى أمريكا ٠ وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكى العادى الذى تبعد أشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال ادراكه وبالتالى فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا ٠

عنـاصر الاتجـــاه :

للاتجاه عناصر ثلاثة :

١ ـ العنصر الفكرى ٠

٢ ـ المشـــاعر ٠

٣ ـ الميل للسلوك ٠

العنصر الفكرى أو العقيدة Cognitive Component مثـال ذلك أن اتجاهات العربى العادى تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها العدوانية ، من ادراكه لحقوق أهل فلسطين فى أرضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف العالمية المحيطة بالصراع العربى الاسرائيلى ٠ أما المشـاعر فهى تعبيـر عن الجانب العاطفى فى الاتجاه ، وعلى هذا الاساس فان الاتجاه العربى نحو قضية فلسطين يحتوى بجانب العنصر الفكرى القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفى أساسه كراهية اسرائيل والعطف على اللاجئين العرب المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التى تساعد اسرائيل وتناصرها ضد العرب ، واخيرا فان الاتجاه يحتوى على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع ٠ فالعربى قد يكون ميله هو للعمل الفـدائى ضد اسرائيل وتصعيد المقـاومة الشعبية ، وبالتالى فان

ف يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات والمزايا ، باعتبارهم قوة انتاجية آساسية وانهم نشطون مكافحون بينما يرى بعض الأعضاء الآخرين آن العمال كسالى بطبعهم وبالتالى فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ٠

ومن هنا يتضح لنا أن الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الافراد في المواقف الاجتماعية المختلفة . كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء حيث يطلب الى الفرد الاجابة عن مجموعة الأسئلة ومن خلال تلك الاجابات يمكن الوصول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث ٠ وما يهمنا تاكيده هنا أن السلوك الانسانى فى المواقف الاجتماعية يتأثر الى حد بعيد بنوع الاتجاهات التى يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة ٠ فالاتجاهات تؤثر على الادراك والحكم الشخصي على الأمور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم ٠ من ناحية أخرى فان الاتجاه يختلف عن الرأى ، حيث يعتبر الرأى هو التعبير الشخصى عن الاتجاه ٠ فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال فى مجالس ادارات الشركات ، وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ويجهر به فانه يكون قد أعطى رأيا ٠

وظائف الاتجـــاهات :

وللاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلى

١ ــ وظيفة التأقلم ــ حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة ٠

٢ ــ وظيفة الدفاع عن النفس ــ ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمدير الذى يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال انما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذى يؤيد الحركة العمالية انما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه ٠

٣ ــ وظيفة التعبير عن القيم والمثل ــ ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة ٠

٤ ــ وظيفة المعرفة ــ اذ تساعد الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة ٠

ومما يجدر ذكره انه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فانه في الوقتذاته قد يحمل اتجـاها عاما نحو مجموعة من القضـايا المترابطة · من ناحيـة أخرى ، فـان الأفـراد يميلون الى تغيير اتجـاهاتهم ببطء على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التغيير ·

اذن يمكن اضافة الاتجاهات الى قائمة العوامل الشخصية التى تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانسانى ، وتصبح مهمة تفسير هـذا السلوك مرتبطا جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد ·

قياس الاتجـاهات :

ان فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، تتوقف عـلى قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة · وقياس الاتجاهات لابد وأن يتم بطريقـة غير مباشرة اذ لا سبيل الى قياسها مباشرة · وعلى ذلك فان الاتجاهات يمكن قياسهـا بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظـاهر ، أو من ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين ·

والوسيلة الى قياس اتجاهات الفرد هى أننقدم له مجموعة منالعبارات ونطلب اليه ابداء رأيه بالنسبة لها · وبناء على اجـابته نستطيع أستخلاص الاتجاهات الدفينة التى توجه سلوكه ·

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحى الفكرية والمشاعر فى الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية :

« فى سبيل حل مشـكلة فلسطين ينبغى على الدول العربية أن تتعاون على ازالة خلافاتها بأى ثمن » ·

موافق جدا	موافق	لا رأى	غير موافق	غير موافق بالمرة
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

وتشير الأرقام بين الأقواس الى قيمة كل رأى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم او معارضتهم للرأى ·

والنوع الثانى من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمـدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع موضع البحث كالآتى :

« اذا كنت تعيش فى قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها أم تطلق النار فقط اذا هاجمتك ؟ » ·

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليـل كافة العوامل الاتجاهية التى تسهم فى تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة أهمية أى عامل ودرجة تركزه ·

وفيما يلى مثال لقياس اتجاهات الأفراد تجاه الذهاب الى المقاهى ·

« أدلى بعض الناس بأسباب مختلفة عن اسباب ذهابهم الى المقاهى » · أنظر الى القائمة التالية من تلك الأسباب واذكر أى منهـا تعتقد أنه فى رأيك (بالنسبة لحالتك شخصيا) صحيح وأيها غير صحيح : أذهب الى المقهى :

- بينما أنا فى انتظار صديق ·
- لتغيير المناظر ·
- للتمتع بمجالسة الآخرين ·
- لشرب فنجان من الشاى ·
- للعب الطاولة أو الدومينو ·
- لمجرد الاسترخاء ·
- لقضاء الوقت ·
- لأسباب تتعلق بالعمل ·
- بحكم العــادة ·

ان الاجابات المختلفة عن هذه العبارات بصحيح خطا تدل على أنواع مختلفة من انماط السلوك الانسانى ·

مثال آخر أكثر وضوحا عن تدخين السجاير ، وقـد طلب من المستقصى منهم ذكر ما اذا كانت كل عبارة صحيحة جدا ، غير صحيحة ، او غير صحيحة جدا ·

١ ـ غالبا ما تساعدنى السيجارة على التركيز فى التفكير ·

٢ ـ عندما أكون فى حالة توتر عصبى تساعدنى السيجارة على الهدوء

٣ ــ دائما أجد السيجارة أكثر شيء ممتع فى الصباح أو آخر شيء فى المساء ٠

٤ ــ عند المناقشة مع أحد لا أعلم لماذا أجد التدخين ييسر الحديث ٠ ٠

٥ ــ لا أستطيع الشعور بلذة الطعام الا اذا أعقبته سيجارة ٠

٦ ــ التدخين بالنسبة لى شيء أفعله ولكنه لا يعطينى أى متعة ٠

٧ ــ اننى أدخن لأنى حقيقة أتمتع بالتدخين ٠

٨ ــ أحب الأوقات الى للتمتع بالسيجارة هو حين أسترخى بعد انتهاء عمل اليوم ٠

وقد اتضح من تلك الدراسة أن هناك مجموعتين أساسيتين من المدخنين هؤلاء الذين أجابوا ــ صحيح او صحيح جدا ــ للأسئلة أرقام ١ ، ٢ ، ٤ ، والمجموعة الثانية التى اجابت بغير صحيح لباقى الأسئلة ٠ المجموعة الأولى تحصل من التدخين على راحة عصبية ونفسية ٠ والمجموعة الثانية تحصل من التدخين على متعة حقيقية ايجابية ٠

فى المثالين السابقين فان الأسئلة قد وضعت فى صيغة « انا » ولكن فى بعض الأحيان قد تكون الأسئلة اكثر موضوعية اذا وضعت فى صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية :

- اغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة ٠

- يجب أن يكون هناك حد أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلومترا فى الساعة ٠

- حين يرغب السائق فى تجاوز السيارة التى أمامه ينبغى أن يفعل هذا بأقصى سرعة ٠

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج ، مثلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل ٠ ومن ناحية أخرى فان نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحى الشخصية وليس مجرد الاتجاهات ٠

وينبغى التاكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج الى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها ٠

فى بحث اخر جمعت عينة من ربات البيوت وقدمت لهن قائمة تحتوى على بعض الأصناف التى تشتريها ربة البيت وأعطيت لهن التعليمات التالية

« اقرئى القائمة المرافقة . تخيلى نفسك فى الموقف ذاته بأقصى قدر ممكن حتى تستطيعى تصور السـيدة التى قامت بشراء الأصناف ثم اكتبى وصـفاً مختصرا لشخصيتها وخصائصها ، وعلى قدر الامكان وضحى العوامل التى أثرت على حكمك »

- رطل واصف هامبورجر (أكلة أمريكية شعبية)
- ٢ رغيف عيش ·
- حزمة جزر ·
- علبة بيكنج بودر ·
- علبة نسكافيه (قهوة جاهزة تذاب فى الماء الساخن مباشرة)
- علبتين خوخ محفوظ ·
- ٥ أرطال بطاطس ·

وتدل النتائج ان ٥٠٪ من السيدات اللاتى قران القائمة وصفن السـيدة التى اشترت تلك الأصناف بانها كسولة او فاشلة فى تخطيط مشتريات العـائلة بدقة · وحتى تلك اللحظة كان من المستحيل التعرف على اى بنود القائمة التى سببت هذا الشعور · فى ذات الوقت عرضت نفس القائمة (بتعبير واحد هو احلال اسم ماركه قهوة تعد بالطريقة العادية محل القهوة الجاهزة) على عينة اخرى من ربات البيوت · فى العينة الثانية لم تصف أى ربة بيت السيدة المشترية بأنها كسولة وحوالى ١٢٪ وصفتها بالفشل فى تخطيط مشتريات العائلة وبالتالى فان الاستنتاج الواضح كان ان وجود اسم نسكافيه على القائمة هو السبب فى تلك الاتجاهات المعادية ·

من ناحية أخرى فانه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خـلال استخدام أسلوب الاستقصاء Survey وقد انتشر هـذا الأسلوب خاصة فى مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين ·

تكوين الاتجـــاهات :

تلعب الاتجـاهات كما اوضحنا دورا أساسيا فى توجيـه سلوك الفرد ويهمنـا الآن أن نعرض لعملية تكوين الاتجـاهات باعتبـارها من المحددات الأساسية للسلوك الانسانى من خلال الفروض الآتية :

أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد · ومصدر أساسي من مصادر هذا القصور فى المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغيير فى الظروف والأحداث المحيطة بالانسان فى العصر الحديث . مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولا بأول أمرا صعبا للغاية . وبالتالى يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادرا فى سلوكه على أساس نفس الاتجاهات · مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون فى تعليم البنات ، أو الذين يعارضون فى تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية ·

ومما يزيد فى المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته الى معلومات وحقائق عن موضوع معين فانه قد يلجأ الى المصدر الخاطيء لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة . كأن يلجأ القروى الى أحد مدعى الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالى نجده يكتسب اتجاها معاديا لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية فى العلاج ·

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التى تسيطر على عقول الكثيرين . وبالتالى توجه سلوكهم . بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور اما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق او لاعتمادهم على مصادر خاطئة ·

الفرض الثالث ـ « تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التى ينتمى اليهـا » :

ان ارتباط الانسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التى يكونها حيال الموضوعات التى يدركها أى أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى اليها · ولا شك أن رغبة الفرد فى الانتماء الى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أساسا لاتجاهاته · فالفرد الذى ينتمى الى جماعة دينيـة لابد وأن تنعكس قيم تلك الجمـاعة الخلقية والاجتمـاعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة · وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأه أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها . فاذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه فى أغلب الأحيان الطرد من الجماعة ·

الآخرين · كذلك فان ارتباط الفرد بالجماعة التى ينتمى اليها تحدد درجةقبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغط الجماعة · فالفرد الذى يعتمد اساسا على الجماعة فى اشباع حاجاته يجد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأى الجماعة ، على العكس فان الفرد الاكثر استقلالا عن الجماعة يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير ·

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريبا عملية تكوين الاتجاهات · كذلك فان تاثير الجماعات التى ينتمى اليها الفرد فى تغيير الاتجاهات أمر واضح · وأخيرا فان تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير الذى يحدث فى شخصية الفرد ذاته ·

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير فى الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقفان على طبيعة الموقف الذى يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها وأسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها · ففى بعض الأحيان يحصل الانسان على معلومات جديدة الا انها لا تنتج تغييرا فى اتجاهاته حيال موضوع معين حيث انه لا يثق فى مصدر تلك المعلومات · مثال ذلك أن يقرأ المواطن العربى العادى لأمريكا صحيفة تشيد بسياسة أمريكا واخلاصها للدول العربية ولكن علمه بأن تلك الصحيفة تمولها المخابرات الأمريكية يجعله يرفض اتخاذها كأساس لتكوين أو تغيير اتجاهاته حيال أمريكا · نفس الشيء بالنسبة للمستهلك الذى تصله معلومات عن سلعة معينة تصفها بأنها الأحسن والأفضل وبرغم اتجاهه لعدم شراء تلك السلعة ، فان المعلومات الجديدة لا تنجح فى اقناعه بشرائها حيث أن مصدرها هو المنتج الأصلى لتلك السلعة وبالتالى تؤخذ تلك المعلومات على أنها دعاية غير صادقة ولعلذلك هو السبب الأساسى فى فشلكثير من الجهود الاعلانية فى تحقيق اى تغيير يذكر فى اتجاهات المستهلكين نظرا لعدم ثقة المستهلك بمصدر تلك المعلومات · من ناحية أخرى فان أسلوب تقديم المعلومات الجديدة ووسيلة توصيلها الى الشخص يلعبان دورا أساسيا فى تحديد مدى قبوله لها كأساس لتغيير اتجاهاته ·

الفصل الخامس

الشــخصية

PERSONALITY

السلوك الاجتماعى مصــدره التفاعل بين الفرد والبيئة · ومــن ثم فان البحث عن مفهوم محدد للشخصية الانسانية (تعبيــرا عن الفرد) كان دائما من مواضيع الدراسة الأساسية فى علم النفس الاجتماعى · وكان من نتيجة هذا الاهتمام بتحديد ماهية الشخصية الانسانية وتعريف أبعادها أن تعددت وجهات النظر واختلفت الآراء حتى أن ألبورت (١) وجــد عددا من تعــاريف الشخصية يربو على الخمسين ·

ويقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التى يتميز بها فرد معين والتى تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك ·

«Personality is a description of those properties of a person that specify his potentialities for action» (٢)

بمعنى آخر فان تعبير الشخصية يشير الى كيفية تنظيم الأنماط السلوكية للفرد فى نظام متكامل System يميز الانسان فى تفاعله مع الآخرين ·

ويركز جوردون البورت (٣) على النظر الى الشخصيةالانسانية باعتبارها نظاما مفتوحا Open System اى متفاعلا مع البيئة المحيطة ·

---

(١) راجع د· سعد جلال ـ المرجع فى علم النفس ، دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٨ ص ٥٢٩ ·

(٢) Sears, A., Theoretical Framework for Personality and Social Behavior, The American Psychologist, 1951, 6, 476-84.

(٣) Allport, G. W., Becoming — Basic Considerations for a Psychology of Personality, N. Haven : Yale University Press, 1953.

من هذه التعريفات لمفهوم الشخصية نستطيع أن نحدد بعض الأركان الرئيسية المميزة للشخصية الانسانية ·

١ ـ **التميز** : بمعنى أن الشخصية الانسانية تختلف من فرد لآخر · فكل فرد يتميز بخصائص شخصية تخالف تلك المميزة لغيره من الأفراد ·

٢ ـ **الحركية** : ان الشخصية هى نتاج العلاقة الحركية المستمرة بين الانسان والبيئة المحيطة به · أى أننا لا نستطيع تصور وجود خصائص شخصية تميز الطفل الوليد حيث ينعدم التفاعل الواعى بينه وبين بيئته · فالشخصية الانسانية اذن نتيجة للتفاعل الاجتماعى ·

٣ ـ **الشمول** : فالشخصية الانسانية تنتظم سمات Traits وخصائص الفرد جميعا وتمثل التنظيم الفريد المتميز لاستعداده للسلوك فى المواقف المختلفة ·

وقد اختلفت آراء علماء النفس فى تفسير الشخصية الانسانية واسلوب نشأتها وتطورها · وسوف نعرض سريعا لبعض الأفكار الأساسية فى هذا المجال ·

١ ـ نظرية الأنماط :

وهى محاولة لتفسير الشخصية الانسانية من خلال تقسيمها الى انماط · والنمط يشير الى الاطار العام الذى يميز الفرد عن غيره من حيث التكوين الجسمانى والنفسى · وقد افترضت أغلب نظريات الأنماط وجود استعداد وراثى عند الفرد لاتباع نمط محدد ·

وتنقسم الأنماط التى يصنف الأفراد تبعا لها الى الأنواع الآتية :

١ ـ الأنماط المزاجية ·
٢ ـ انماط الجسمانية ·
٣ ـ الأنماط النفسية ·

ولعل النوع الآخير من الأنماط أكثر قبولا بين علماء النفس من حيث أن احتمال وجود علاقة بين التكوين النفسى للشخص وبين أنواع سلوكه هو احتمال قائم بدرجة معقولة · ويقسم يونج Young (١) الأفراد الى نمطين أساسيين :

---

(١) Young, K., Personality and Problems of Adjustment, N.Y. : Appleton Century — Grofts, 1952.

(أ) النمط الانطوائى الذى يركز على حياته الذاتية ويتجه بتفكيره وسلوكه الى تاكيد ذاته،وتدعيمها ٠

(ب) النمط الانبساطى الذى يتعامل مع العالم الخارجى ويتفاعل معه بدرجة أكبر ٠

٤ ـ الأنماط الاجتماعية :

ومنها الأنماط التالية (١) :

(أ) النمط العلمى ٠

(ب) النمط البوهيمى ٠

(جـ) النمط المبتكر ٠

(د) النمط الجمالى ٠

(هـ) النمط الدينى ٠

وقد وجهت انتقادات عديدة الى نظريات الأنماط فى تفسير الشخصية ومؤدى تلك الانتقادات أن تلك النظريات تغفل حقيقة تعدد العناصر التى تتكون منها الشخصية الانسانية وتركز على جانب واحد من تلك العناصر كالناحية النفسية أو الاجتماعية أو الجسمانية ٠

٢ ـ نظرية السمات :

يرى بعض علماء النفس أنه يمكن تفسير الشخصية الانسانية من خلا التعرف على السمات النفسية أو الخصائص Traits الأساسية التى تميز الفرد عن غيره من الأفراد ٠ فالشخصية هى مجموع تلك السمات أو الخصائص واستنادا الى هذا المفهوم عن الخصائص قسمت كارن هورنى Karen Horney (٢) الأفراد الى فئات ثلاث تبعا لخصائصهم فى الإستجابة للتفاعل مع الآخرين كالآتى :

---

(١) د٠ سعد جلال ـ المرجع السابق ص ٥٣٧ ٠

(٢) Karen Horney, Our inner conflicts, N.Y. : Norton, 1964.

١ ـ الفئة الايجابية ٠

٢ ـ الفئة النافرة ٠

٣ ـ الفئة السلبية ٠

تتميز الفئة الأولى من الأفراد برغبة في الالتقاء بالناس والتفاعل معهم ٠ ترى الفرد من تلك الفئة يبحث دائما عن رفيق أو صديق ويسعى لكسب حب وتعاون الآخرين ٠ وبالتالى تجده على استعداد للتعاون والتفاعل مع الناس ، ويشعر برغبة في أن يصبح محل اهتمام ورعاية الآخرين ٠

أما الشخص الذى يتميز بالنفور كخاصية تحدد استجابته للتفاعل مع الآخرين فيتصف أساسا برغبة فى العدوان والمنافسة ٠ انه يدرك العالم من وجهة نظر دارونية ، أى البقاء للأقوى ٠ وبالتالى فهو يسعى الى تحقيق مصالحه الشخصية بغض النظر عن اى اعتبار آخر ٠ تراه يبغى القوة والسيطرة والنفوذ باى وسيلة وباستخدام اى سبيل ٠ من هنا تنشأ لديه الرغبة فى استغلال الآخرين واخضاعهم لخدمة مصالحه ، ولذلك تجده يفكر فى أى موقف انسانى من زاوية منافعه الشخصية وما يستطيع أن يحصل عليه من هذا الموقف ٠

أما الفئة الثالثة وهى السلبية فيتصف أفرادها برغبة فى الانعزال والانطوائية يتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ولا يريد الفرد منهم الارتباط باى شخص آخر ٠ هذا النوع من الأفراد يتميز بحاجة أساسية الى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتى يمثل سبيله الأساسى فى الحياة ٠

ولا شك أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين يمثل تبسيطا واضحا ، الا انه يشرح الفكرة الأساسية التى تريد توضيحها هنا ، هى أن الأفراد كما يختلفون فى أفكارهم ومدركاتهم وكما يتباينون في دوافعهم والأهداف التى يسعى كل منهم الى تحقيقها . فانهم ايضا يختلفون فى صفاتهم الشخصية التى تحدد استعدادهم للاستجابة للتفاعل مع الآخرين ٠ وكما ان الأفكار والادراك تؤثر على السلوك ، وبنفس المنطق رأينا كيف أن الدوافع والأهداف تساعد على توجيه هذا السلوك وتحديد قوته ومداه ، فان خصائص الشخصية تحدد هى الأخرى السلوك الانسانى وتؤثر عليه حيث ان هذا السلوك يتم بالدرجة الأولى فى محيط اجتماعى ويتخذ أوضاعه الأساسية فى شكل تأثير واستجابة بين الأفراد ٠

وعلى هذا الأساس فقد اتضح لعلماء السلوك ، أن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بتلك الخصائص التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومتميزة (١) . ونمو تلك الخصائص وتطورها في الفرد يرجع الى تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة . وتجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح او الفشل في اشباع حاجاته المختلفة ·

أي أن جانبا من تلك الخصائص يكتسبها الفرد نتيجة لخبرته السابقة كما أن جانبا آخر منها يتحدد بفعل الموقف الانساني الذي يجد الشخص نفسه فيه · فهناك بعض المواقف التي لا يرى الفرد فيها بدا من الاستسلام والتهاون· كما أن بعض المواقف الأخرى قد تفرض على الفرد أن يبدأ بالعدوان . ولكن النقطة التي نريد تاكيدها هنا أنه بغض النظر عن طبيعة الموقف فان هناك أفرادا يظهرون اتجاها للاستسلام في عدد أكثر من المواقف أكثر من غيرهم ، وبالعكس فان هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بخاصية عدوانية أكثر من غيرهم ·

وهناك عدد لا نهائي من خصائص الشخصية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين وسوف نستعرض بعضا منها فيما يأتي :

الكبرياء : دفاع الشخص عن حقوقه ، حب المظهرية ، الثقة بالنفس الاعلام عن النفس في المواقف (عكسها التواضع) ·

السيطرة : الشخص المسيطر يسعى الى القوة والنفوذ ، شديد المراس قوي الارادة ، يعطي الأوامر . يميل للقيادة (الخضوع) ·

المبادرة : صاحب تلك الخاصية يميل الى تكوين الجماعات ويحب الظهور في مقدمة الحوادث والمواقف . يقدم الاقتراحات في الاجتماعات (السلبية) ·

الاستقلال : الرغبة في رسم خطة الشخص بعيدا عن الآخرين ، اداء العمل بالطريقة التي يفضلها الشخص (الاعتماد) ·

الاقبال على الآخرين : يصدق الآخرين ، لا يميل الى اصدار الأحكام على الناس ، يتغاضى عن نقاط الضعف في الآخرين (رفض الآخرين) ·

---

(١) Krech, Crutchfild and Ballachey op. cit., pp. 103-104.

الاجتماعية : المشاركة فيالنشاط الاجتماعى ، الميل الى البقاء فى صحبة الآخرين ، الانطلاق (الانطوائية) ٠

العطوف : الشخص العطوف يهتم بمشاعر الآخرين ورغباتهم . ويسلك مسلكا رحيما تجاه الآخرين (اللامبالى) ٠

التنافس : بعض الأفراد يرى فى كل موقف مجالا للمنافسة والتسابق ، يدرك الآخرون على أنهم منافسون تجب هزيمتهم ٠

تلك هى بعض الخصائص الشخصية الأساسية التى تحدد طريقةاستجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين فى المواقف الانسانية والسبيل الى التعرف على تلك الخصائص فى الأفراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الأفراد ذاتهم عن اتجـاهاتهم للاستجابة فى مواقف مختلفـة وتحليل تلك البيـانات واستخلاص العوامل الأساسية المميزة لشخصياتهم (١) ٠

ولا شك أن التعرف على مجموعة الصفات والخصائص التى تميز أحد الأفراد تساعد على تفسير سلوكه بل التنبؤ بهذا السلوك فى المواقف المختلفة ٠ من ناحيـة أخـرى فان الكشف عن بعض الشروط التى تحـكم تلك الصفات والخصائص تجعلها أكثر فائدة فى تفسير السلوك وتوضيحه ٠ من أهم تلك الشروط ما يلى :

١ ـ درجة استقرار الخاصية وثباتها Stability بمعنى استمرار الفرد فى اظهار نفس الخاصية فى المواقف المتعاقبة ٠ كلما زاد استقرار الخاصية فى الفرد ، كان الاعتماد عليهـا فى تفسير سلوكه أكبر ، وكـان التنبؤ بهـذا السلوك أيسر ٠

٢ ـ مدى شمول الخاصيةأى درجة ظهورها فىمواقف السلوكالمختلفة٠ فبعض الخصائص تظهر تقريبـا فى كل تصرفات الفرد ، بينمـا تنحصر بعض الصفات الأخرى فى عدد من المواقف ٠

٣ ـ التوافق Consistency بمعنى هل تظهـر تلك الخاصية فى كـل مظاهر السلوك المتشابهة ٠ لنأخذ مثلا خاصية التنافس ، فقد تؤثرتلك الخاصية على سلوك الفرد حين محاولة الوصول الى مركز اعلى فى العمل ، أو الحصول

---

(١) يستخدم فى هذا الميدان أسلوب احصائى هو تحليل العوامل أو : Factor Analysis

وما يهمنا هنا هو تاثير الاحباط على خصائص الفرد • وبصفة عـامة قد يؤدى فشل الفرد فى اشباع حاجاته الى تغيرات بناءة وخلافه فى تفكيره . والى ابتكاره لأسـاليب جديدة للحصول على اهدافه وقـد ينطوى هـذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة • من ناحية أخرى قد يؤدى هـذا الاحباط الى القنوط أو اليأس ومـا يصاحبه من توتر عصبى واضطرابات نفسـية ، وبالتالى الى سلوك غير طبيعى وانهيار فى شخصية الانسان • فى مثل تلك الأحـوال يلجأ الانسـان الى بعض الأسـاليب الدفاعيـة Defensive Reactions من أجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه وحماية سـمعة الفرد والابقـاء على احترام الشخص لذاته • وقـد يؤدى الالتجـاء الى تلك الأساليب الدفاعية الى تنمية بعض الخصائص والصفات الشخصية المتطرفة مثل العدوانية ، الانطوائية ورفض الآخرين وما الى ذلك ، وفيما يلى بعض تلك الخصائص المهمة :

١ ـ العـدوانية : **Aggression**

تتمثل الأفعـال العـدوانية فى الغضب ، والعنف المـادى ضـد الأفراد والأشياء ، والمهم هنا أن تلك الأفعال العدوانية لا تنصب على عواتق الأشياء فحسب ، بل قد تصيب غيرها من الأشياء والأشخاص ، فالموظف الذى تسبب رئيسه فى حرمانه من ترقية مثلا ، يعود الى بيته ليصب غضبه على زوجتـه وأولاده • وفى بعض الأحيان قد يصب الشخص غضبه على نفسه •

٢ ـ التـراجع : **Regression**

قد يؤدى الاحباط الى التراجع بمعنى التجاء الشخص الى أنماط سلوكية لا تتصف بالنضج ولا تتفق مع طبيعة الفرد • مثال ذلك النكوص الى الطفولة•

٣ ـ الانسـحاب : **Withdrawal**

قد يحاول الشخص علاج حالة الاحباط بالانسحاب تمـاما من الموقف الذى أدى الى فشله فى تحقيق أهدافه • فالطالب الذى يفشل فى دراسته قد يترك الجامعة ويبحث له عن عمل • أو الشاب الذى فشل فى زواجه الأول قد يضرب عن الزواج تماما ، وفى بعض الأحيان قد لا يستطيع الفرد الانسحاب تماما من الموقف ، فى هـذه الحـالة فانه يمتنع عن المشـاركة فى المواقف •

فالسياسى الذى يفشل فى تغيير وزارته فانه ان لم ينسحب تماما من الوزارة فهو يمتنع عن المشاركة فى اعمالها ·

٤ ـ التنـاسى : Repression

ان الفرد الذى يفشل فى اشباع حاجة أو تحقيق هدف قد يجد علاجه فى تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحـاجة وادماجها فى منطقة اللاشعور ، فالمرشح الذى يفشل فى الانتخابات يحاول أن يتناسى أى شىء عنها ويرفض أى شىء قد يذكره بها ·

تلك الخصائص الناتجة عن الفشل فى اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تأخذ أيضا شكل التبرير حيث يحـاول الفرد تبرير فشله ، أو الاسـقاط Projection حين يلقى الفرد اللوم على الآخرين لفشله فى اشباع حاجاته ·

لقد أوضحنا حتى الآن ثلاث حقائق أساسية عن السلوك الانسانى :

١ ـ أن هذا السلوك يتأثر بأفكار الفرد ومدركاته ·

٢ ـ أن السلوك يتأثر بدوافع الانسان وأهدافه ·

٣ ـ أن خصائص الفـرد الشخصية من حيث اسـتعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين تؤثر بدورها على السلوك الفردى · وما نود أن نضيفه الآن ، أن تلك المؤثرات لا تعمل منفصلة ولا منعزلة عن بعضها البعض لتحديد السلوك ·

خـلاصة :

ان خصائص الفرد تعمل على تحديد الأحكام التى يصدرها على العـالم المحيط به · وتلك الخصائص تمثل جوانب الشخصية الكلية للفرد وتعمل على تحديد طبيعة الفرد واتجاهات سلوكه ، هل هو حريص فى الانفاق ، هل هو مخاطر وجرىء أم متحفظ متردد وهكذا ·

وهناك عدة معايير تستخدم لتحديد طبيعة خصائص الشخصية وابراز دورها واهميتها فى تحديد السلوك :

١ ـ ان الخاصية شىء له وجود حقيقى فى تكوين الانسان يماثل وجود

سلوكه ، فالفرد قد يكون لبقا فى الحديث ، خجولا ، شجاعا ، مهذبا أو ما الى ذلك . وتلك الصفات ما هى الا خصائص الشخصية وصفات السلوك لفـرد معين · وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لانماط السلوك ·

وتتميز الخصائص بأنها لا تتجه الى شىء معين بالضرورة ، فالشخص قد يتميز بخاصة العدوانية بغض النظر عن الشىء موضع العدوان أو قد يتصف الفـرد بالسماحة فى مختلف المواقف التى تعرض له دون نظـر الى الظروف الموضوعية لكل وقف ·

وجهة نظر متكاملة عن طبيعة الشخصية الانسانية :

١ ـ ان الشخصية الانسانية تتركب من أجزاء مختلفة كل منها يؤدى دورا محددا ويسهم فى حماية الشخصية الكلية · فالشخصية الانسانية ليست مجرد مجمـوع سمات الشخص أو خصائصه ، ولكنه تنظيم حـركى (ديناميكى) يجمع تلك الصفات ويسمح بتفاعلها بعضها مع بعض ·

٢ ـ ان مكونات الشخصية الانسانية ترتبط ببعضها البعض حيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان البقاء Survival · وتصبح الشخصية الانسانية فى حالة توازن داخلى Internal Balance عندما تكون مكوناتها فى حالة تناسق وتعـاون ، كمـا تكون الشخصية فى حـالة توازن خارجى External Balance عندما تكون متجانسة ومتفقة مع البيئة المحيطة ·

وعلى هذا الأساس يمكن النظر الى الشخصية الانسانية باعتبارها نظاما مفتوحـا Open System حيث يؤثر التغيـر فى أحد أجزائهـا على الأجزاء الأخرى ، كذلك تتأثر بالتغيرات فى البيئة المحيطة ·

٣ ـ فى حالة اختلال التوازن الداخلى للشخصية فانها تسعى لاستعادته وبذلك تصبح الشخصية معدلة أو Adjusted ، كذلك هى تسعى لاسـتعادة التلازم مع البيئـة حال حدوث ما يخل بتوازنها الخـارجى ومن ثم تصـبح الشخصية متكيفة أو متلائمة أو Adapted .

٤ ـ تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الانسـان وحيويته ومصدر تلك الطاقة والحيوية هو الحاجات الانسانية التى تسعى الانسان الى اشباعها والتى

يتولد عنها حالة من القلق او التوتر تنشيء السلوك حتى يتحقق الهدف ويتم الاشباع مما يؤدى الى انهاء التوتر أو التخفيف من حدته ٠

٥ ـ الى جانب الحاجات الانسانية ، فهناك القدرات الانسانية Abilities وهى الوسائل التى يعبر بها الانسان عن حاجاته ويعمل على اشباعها ٠ وتلك القدرات هى حلقة الوصل بين الحاجات Needs وبين البيئة Environment وتقسم القدرات الى ثلاثة انواع هى :

(أ) قدرات عقلية Cognitive

(ب) قدرات عضلية Motor

(ج) وقدرات عاطفية Feeling

٦ ـ تتجمع تلك الصفات أو الخصائص الانسانية وتنتظم الشخصية فى مفهوم « الأنا » أو « الذات » The Self .

ان الحاجات والقدرات الانسانية لا تختلف من حيث النوع من فرد لآخر ، ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها بعضها ببعض تختلف من انسان لآخر وهذا هو مفهوم « الذات » ٠

٧ ـ للانسان قدرة على الدفاع عن ذاته ووحدةشخصيته بالالتجاء الى مجموعة من الأساليب الدفاعية Defense Mechanisms منها :

(أ) العدوانية Aggression

(ب) الشعور بالذنب Guilt (عدوانية ضد الذات)

(ج) الانكار Denial

(د) النكوص الى اللاشعور Repression

(هـ) الكبت اللاشعورى Supression

(و) الكبت الواعى أو التحريم Inhibition

(ز) التبرير Rationalization

(ح) الاسقاط Projection (القاءاللوم علىالآخرين)

٨ ـ يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة في الصفات الانسانيةوتكوين عالم خاص بالفرد ٠

٩ ـ يسعى الانسان بصفة عامة الى تحقيق ذاته Self-actualization وعلى هذا الأساس نجد الشخصية الانسانية تمر بالأطوار الآتية :

(أ) تتطور من حالة السلبية في عهد الطفولة الى حالة نشاط متزايد كلما كبر سن الفرد ٠

(ب) تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين الى الاستقلال والاعتماد على النفس ٠

(جـ) تتطور الشخصية من خلال زيادة وتنوع اساليب السلوك المتاحة للفرد ٠

(د) تميل الرغبات والاهتمامات الى التطور من حالة عدم الاستقرار والتقلب التى تصاحب الشخصية الانسانية في عهد الطفولة الى حالة من التعمق والاستقرار ٠ أي تميل الشخصية الى النضج الفكرى والعاطفى ٠

(هـ) يبدأ الانسان في ادراك ذاته والتعرف على أهميته كانسانمستقل

تلك هى أهم الصفات أو الملامح التى تصف الشخصية الانسانية ، ومنها نخرج بأن الانسان يسلك بوحى من حاجاته وادراكه للعالم المحيط به ، وانه يسعى الى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها ٠ كذلك نلحظ ان الشخصية الانسانية تميل باستمرار الى التطور والنضج ٠ وان صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته ٠

الباب الثالث

المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك

Social and Cultural Determinants of Behavior

يواجه الانسان مواقف اجتماعية متعددة تربطه فيها علاقات بأفراد آخرين ومن ثم لابد لنا من أن نأخذ فى الاعتبار آثار تلك العلاقات الاجتماعية فى تحديد السلوك الفـردى فى كل موقف من المواقف التى تعرض للفرد ٠٠ مثال ذلك مواقف البيع والشراء وعلاقات العمل . فلو تصورنا فردا معينا له تكوين نفسى محدد الا أننا نستطيع تصور أنه سيلجأ الى أنمـاط مختلفة من السلوك فى المواقف الاجتمـاعية المتباينة وفقا لطبائع الأفراد الذين سيتفاعل معهم فى تلك المواقف :

من ناحيـة أخـرى . فـان البيئـة الاجتمـاعية (مجموع العلاقات الاجتماعية المحيطة بالفرد) تسهم فى تشكيل التكوين النفسى للانسان ٠ فالفرد يسـتمد جانبـا كبيرا من دوافعه واتجاهاته وخبراته وخصائص شخصيته من تفاعله مع بيئته أو (بيئات محددة) ٠ كذلك تتلون قدرة الفرد على الادراك ونظرته للأمور وفهمه لما يجـرى حوله بحسب ما يسود البيئة التى ينتمى اليها من أفكار ومفاهيم٠

الفصل الأول

التفاعل الاجتماعى

Social Interaction

ان جانبا أساسيا من حياة الفرد ينقضى فى اتصال وتفاعل مع الأفراد الآخرين فى البيئة المباشرة المحيطة به · والتفاعل الاجتماعى هو عملية تبادلية Reciprocal مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر من الأفراد فى مواقف اجتماعية مختلفة · وتلك الاتصالات تختلف فى طبيعتها ، فهى اما أن تكون مادية Physical حين يؤدى الفرد للآخر شيئا ماديا (الطبيب مثلا حين يعالج المريض) · أو قد يكون الاتصال رمزيا Symbolic وذلك حين يتبادل الأفراد المعانى والرموز بين بعضهم البعض باستخدام اللغة وغيرها من أساليب التعبير الرمزى كالايماءات ·

وعلاقة التفاعل الاجتماعى بالسلوك الانسانى أساسية وهامة حيث ان الفرد فى عملية التفاعل يلعب أحد دورين أساسيين · الدور الأول هو دور المؤثر أى يحاول التأثير فى سلوك الأطراف الأخرى فى عملية التناعل ، مثال ذلك القائد أو الرئيس حين يوجه التابعين أو المرؤوسين للسلوك فى اتجاه محدد · والدور الثانى هو دور المستجيب Respondant أى أن الفرد يسلك وفقا لتأثير شخص آخر · وبالتالى نستطيع القول بان عملية التفاعل الاجتماعى هى من المحددات الأساسية للسلوك سواء بالنسبة للمؤثر أو المستجيب · فبالنسبة للأول يوفر التفاعل الاجتماعى فرصة لممارسة أنماط محددة من السلوك ، وبالنسبة للمستجيب فان سلوكه يتشكل وفقا لنمط سلوك الطرف المؤثر فى العلاقة · ان أى انسان فى موقف التفاعل يحاول أن يأخذ سلوك الآخرين فى اعتباره وبالتالى يحدد سلوكه الشخصى أو يعدله وفقا لذلك· فى العلاقات الاجتماعية السائدة · ولا يجب أن يغيب عن بالنا لحظة واحدة ما سبق أن اثبتناه سابقا من حيث تأثير العوامل الفردية أو السيكولوجية الأساسية على سلوك الفرد · بمعنى أن الانسان حين يتعرض لموقف اجتماعى يتفاعل فيه مع أفراد آخرين فانه يكون متأثرا بكل خصائصه الشخصية التى

١ ـ التفاعل بين الأفراد :

ان أبسط مظاهر التفاعل الاجتماعى يتم بين الأفراد · مثال ذلك التفاعل بين الزوج وزوجته ، بين الطالب والأستاذ ، الابن والأب ، والرئيس ومرؤوسيه وهكذا · أى أن طرفى التفاعل فردان كل منهما يأخذ سلوك الآخر فى اعتباره ، وبالتالى فكل منهما يؤثر فى نفسه وفى الفرد الآخر · وأول أنواع التفاعل التى يدركها الانسان هو التفاعل بين الطفل وأمه حيث تمثل الأم تقريبا كل العالم الذى يستطيع الطفل ادراكه ، ونظرا لاعتماده الكامل عليها فى اشباع حاجاته فان التفاعل يكون فى البداية من طرف واحد هو الأم · وينمو الطفل واتساع مجاله الادراكى يبدأ فى الاسهام فى عملية التفاعل ويبدأ فى الاستجابة لأنماط سلوكها نحوه بأساليب سلوكية تقبلها الأم · وباطراد نمو الطفل تتسع دائرة اتصالاته وتتعدد مواقف التفاعل بينه وبين أفراد أسرته أولا ثم مع أفراد من خارج محيط الأسرة · وفى كل تلك المواقف الاجتماعية يتعلم الانسان وتتسع مدركاته وتختلف الأدوار التى يقوم بها (ابن ، طالب ، صديق ، مرؤوس ، زوج ، أب ··· وهكذا) وبالتالى تختلف أساليب تأثيره فى الآخرين وتأثره بهم ·

٢ ـ التفاعل بين الفرد والجماعات :

لقد عرفنا الجماعة بأنها اثنان أو أكثر يتفاعلون معا سواء بطريقة فعلية أو محتملة لمدة من الزمن يجمعهم فى ذلك هدف واحد ·

والتفاعل الاجتماعى قد يحدث بين الفرد من ناحية وجماعات مختلفة من الناس من جهة أخرى · مثال ذلك الأستاذ وجماعة الطلبة فى قاعة المحاضرات ، الرئيس وجماعة المرؤوسين ، المدرب وفريق كرة القدم ، الامام وجماعة المصلين · فى هذه المواقف فان الفرد يؤثر فى الجماعة بدرجة أو بأخرى . وفى الوقت ذاته فانه يستجيب لرد الفعل لديهم · فالأستاذ حين يلقى محاضراته انما يؤثر فى الطلبة وسلوكهم حياله تبعا لدرجة تمكنه من الموضوع الذى يتحدث عنه ، أسلوبه وطريقة القائه ، وسلوكه العام من حيث التجهم أو البشر ، فى ذات الوقت فان الأستاذ يتلقى معانى مختلفة من الطلبة من حيث درجة انتباههم وتتبعهم للمحاضرة ، ومدى انصاتهم وهكذا · وعلى هذا نجد سلوك الفرد يتشكل ويتعدل تبعا لسلوك الجماعة ، كما أن سلوك الجماعة يتأثر بسلوك الفرد ·

وكما سبق ان أوضحنا فان التفاعل الاجتماعى لا ينحصر فى مواقف

المواجهة الشخصية بل يمتد الى انواع أخرى من المواقف ٠ وفى حالة الفرد والجماعة فان الجماعات تكون توقعات Expectations عن أسلوب السلوك الذى ينبغى على الفرد أن يسلكه ، وبالتالى فان الفرد حين يجابه موقفا يتطلب منه تصرفا معينا يأخذ تلك التوقعات فى اعتباره ويحاول تعديل سلوكه وفقا لها ٠ مرة أخرى نكرر أن مدى التزام الفرد بتلك التوقعات وأنماط السلوك التى تحددها الجماعة يتوقف على قوته النسبية Relative Power فى جماعته اذ كلما زادت تلك القوة النسبية ارتفعت فرص الفرد للتحرر من تلك التوقعات بل وقد يتمكن من تغييرها تبعا لرغباته هو وبالعكس ٠

٣ ـ التفاعل بين الفرد والثقافة العامة :

ونحن نعنى بالثقافة العامة التقاليد وأنماط التفكير والسلوك التي تسود فى مجتمع معين ٠ والتفاعل بين الفرد والثقافة العامة يتم على نفس النسق الذى يتم فيه التفاعل بينه وبين الجماعة ، اذ تحدد الثقافة العامة مجموعة توقعات لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد وبالتالى فانه يعدل من سلوكه ليتفق وتلك التوقعات ٠ وكثيرا ما يحدث انحراف عن تلك التوقعات حين يثور الفرد على المجتمع ، ولا شك أن مثل تلك الثورات قد تنجح فى بعض الأحيان ويتمكن الفرد من تغيير عادات وتقاليد وثقافة المجتمع الذى يعيش فيه ، ولكن فىأغلب الآحيان تنجح أساليب الضغط الاجتماعى فى عقاب الفرد المنحرف واعادته الى موقفه السابق ٠ من ناحية أخرى فان الأفراد يختلفون فى طرق وأساليب استجابتهم لتوقعات المجتمع ٠

ولعل هذا التقسيم لمستويات التفاعل الاجتماعى يذكرنا مرة أخرى بالاطار العام الذى اتخذناه للتعرف على محددات السلوك الانسانى ٠ حيث حددنا مجموعات ثلاثا من العوامل المتعلقة بالفرد ، والجماعة ، والحضارة أو الثقافة العامة باعتبارها المؤثرات الاساسية على السلوك الانسانى ٠ والآن نعود مرة ثانية لنواجه بنفس الحقيقة تفسر لنا كيفية التفاعل الاجتماعى كمؤثر على السلوك الانسانى وترد هذا التفاعل الى مستويات ثلاثة تتعلق بالفرد ، والجماعة والحضارة أو الثقافة العامة ٠

انواع التفاعلات الاجتماعية : Social Processes

لقد تحدثنا طويلا عنالتفاعل الاجتماعى ، والآن نرى من المفيداستعراض

بعض مظاهر هذا التفاعل الاجتماعي والتي تمثل انماطا سلوكية أساسية في حياة الانسان والجماعة (١) ٠

المنـــافسة : Competition

المنافسة هي عملية يتم بمقتضاها تحـــديد نمط التـــوزيع والتطور في المجتمع ٠

وهي عملية مستمرة ودائمة حتى أن الأفراد قد لا يشعرون أحيانا انهم يتنافسون ، وفي بعض الأحيان قد يدرك الفرد انه ينافس في سبيل شيء معين ، ولكن قد لا تكون هناك أي علاقة شخصية تربطه بمن ينافسهم ٠ والمنافسة هي محاولة كل فرد أو (جماعة) الحصول على نصيب أكبر من الأشياء النـــادرة أو المحددة فالشركات تتنافس على الأسواق المحددة ، والأفراد يتنافسون على الوظائف الخالية والطلبة يتنافسون على دخول الجامعة ، والدول تتنافس على مناطق النفوذ والثروات في العالم ٠ أي أن المنـــافسة هي المظهر الاجتماعي لعملية التفاعل بين الأفراد والجماعات حول الأشياء النادرة أو المحدودة ٠ تلك الندرة هي مصدر المنافسة ولو توافرت الأشياء التي يحتاج اليها الأفراد (أو الجماعات) لاشباع حاجاتهم لما كان هناك داع للمنافسة (هل يتنافس أحد على استنشاق اكبر قدر من الهواء ؟) ٠

وفي عملية المنافسة ، فان كل فرد يتنبأ بسلوك الآخرين ويأخـــذ هذا السلوك في الاعتبار ويحدد سلوكه الشخصي على هذا الأساس ٠ ان عمليـــة المباراة هي أصدق وصف لمفهوم المنافسة حيث تنتهي المباراة واحد طرفيهـــا رابح والآخر خاسر ٠ ولا شك أن لكل مباراة قواعد وتعاليم ، لذا نجد المجتمع يضع قواعـــد **Rules of the Game** تحكم التنافس بين الأفراد والجماعات في مجالات التفـــاعل الانساني المختلفة ٠ من تلك القواعد ما هو عرف غيـــر مكتوب ، ومنها ما يخضع للتقنين والصياغة ٠

وبذلك فنحن نستطيع تفسير جانب كبير من السلوك الانساني في مجالاته

---

(١) Rober, E. Park and Ernest W. Burgess, Introduction to the Science of Sociology. Chicago : University of Chicago Press, 1924.

المختلفة (الاقتصادية ، السياسية ، والاجتماعية) بالاعتماد على مفهوم المنافسة • فالسلوك الاستهلاكي يمكن تفسيره جزئيا على أساس أن المستهلكين يتنافسون للحصول على السلع والخدمات التى تشبع رغباتهم وحاجاتهم المختلفة • كما أن العمل يمكن تفسيره جزئيا بأن الأفراد يتنافسون لزيادة الانتاج وبالتالى للحصول على ما تحققه لهم تلك الزيادة من منافع مادية ومعنوية •

ولا شك أن الأهداف التى يتنافس الأفراد للحصول عليها تختلف باختلاف المجتمعات ونظمها الاقتصادية والاجتماعية ، كما تختلف باختلاف الأفراد ذاتهم • ففى بعض المجتمعات قد ينحصر التنافس بين الأفراد على المنافع والمزايا المادية كالنقود والثروة ، وقد يتنافس الأفراد فى بعض المجتمعات الأخرى للحصول على لقب أو مركز اجتماعى أو قيادى معين •

ان المنافسة اذن صفة أساسية من صفات التفاعل الاجتماعى ونمط طبيعى من أنماط السلوك الانسانى • وهى عامل هام من عوامل التغير والتقدم فى المجتمع ••

والأهداف موضع التنافس تصبح موضوعا للتعلم باستمرار التفاعل الاجتماعى بين الأفراد •

التعـــاون : Cooperation

والتعاون مظهر ثان من مظاهر التفاعل الاجتماعى ونمط من أنماط السلوك الانسانى المعتادة • وعملية التعاون هى التعبير عن اشتراك شخصين او ... فى محاولة لتحقيق هدف مشترك • وبرغم ما ذكرناه عن شيوع ظاهرة التنافس وانتشارها كنمط سلوكى أساسى ، الا أن التعاون هو الأصل فى التفاعل الاجتماعى ، ولعلنا نذكر أن أول صور هذا التفاعل هو الأسرة وهى تقوم أساسا على التعاون ، أى تجميع الجهود لتحقيق أهداف مشتركة • والتعاون فى المجتمع الحديث يتخذ صورا متعددة تمتد من التعاون بين مجموعة من الأفراد لأداء عمل بسيط الى محاولة التعاون على الصعيد العالمى بين الدول المختلفة • ولا شك أن الفرد حين يقرر التعاون مع آخرين لتحقيق هدف معين يكون مدفوعا الى ذلك بادراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفردا • أى أن التعاون ليس دائما اختياريا . بل فى اغلب الأحيان

يضطر الفرد الى قبوله · وسواء كان اختياريا أم مفروضا ، فان التعاون أنما يمثل ظاهرة اجتماعية تعكس التاثير المتبادل للأفراد والجماعات على سلوك بعضها البعض · فحين يتعاون بعض الأفراد لأداء عمل معين ، فانهميعملون على تحديد أنماط للسلوك يقبلها الجميع . ويعمل كل منهم على تعديل سلوكه بما يتفق واتجاه الجماعة · والتعاون مثله مثل المنافسة هو اسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره فى بيئة اجتماعية وبفعل تفاعله مع الآخرين وادراكه لأساليب سلوكهم ·

الصـــراع : Conflict

نمط ثالث من أنماط التفاعل الاجتماعى هو الصراع ، أى الموقفالتنافسى حين يدرك كل المتنافسون غريمه ويدرك انه لا سبيل الى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم · ففى حالة المنافسة قد لا يعلم الفرد من هم منافسوه ، مثال ذلك حين يتقدم لشـغل وظيفة فى ذات الوقت الـذى تقـدم فيه عشرات آخرون لشغل ذات الوظيفة ، ولكن أحدا منهم لا يعرف الآخر · ولكن اذا تمت تصفية هؤلاء المتقدمين وانحصرت المنافسة بين اثنين على أن يتم الفصل بينهما فى اختبار شخصى يحضره الاثنان معا ، فى تلك الحالة تنقلب المنافسة بينهما الى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه · ان نجاح أحدهما يعنى الفشل المؤكد للآخر فلا سبيل للتراجع أمام أيهما ·

والصراع باعتباره نوعا من التفاعل الاجتماعى يؤثر علىاتجاهاتالفرد ومدركاته ويذكى فيه صفات عـدم الثقة بالآخرين ، العدوانيـة والكراهية · وكثيرا ما تؤدى مواقف الصراع الى أن يتغاضى الأفراد (أو الجماعات) عن الهدف الذى يتصارعون من أجله ، ويركزون جهودهم فى محاولةتحطيم بعضهم بعضا ·

وهناك مظهر آخر للصراع حيث يتم على مستوى الفرد وذلك حين تتعدد التوقعات من أفراد أو جماعات مختلفة عما يجب أن يفعله ذلك الفرد · مثـال ذلك المدير فى المشروع الاقتصادى الحديث يجد نفسه فى موقف صراع حيث يتوقع العمال منه أن يسلك سلوكا يختلف تماما عما يريده المستهلكون أنيفعل، فى ذات الوقت الذى تطالبه الجهات الحكومية المسئولة باتباع أساليب عمـل متناقضة لما يريده العمال والمستهلكون · فالعمال يطالبون بأجور مرتفعة ، بينما المستهلكون يريدون خفض الأسعار فى ذات الوقت الذى تفضل فيه الـدولة

أن يرفع فيه المدير الأجور ويخفض الأسعار ويزيد الانتاج والأرباح مع ما في تلك الأهـداف من تناقض على الأقل في الفتـرة القصـيرة ، لذلك فان موقف الصراع ينشأ من عدم استطاعة الفرد التوفيق بين اساليب سلوك مختلفة حيث يتعارض كل اسلوب منها مع مصالح فئة من الأفراد يتعامل معهم المدير . وأيا كان نوع الصراع باختيار نمط للسلوك يتفق مع تصوره للموقف ومع قوته النسبية في العلاقة الاجتماعية . وهنـاك اسـاليب شائعة لحـل الصراعات أهمهـا :

١ ـ اصرار الفرد على تحقيق هدفه والقضاء على غريمه .

٢ ـ اتفاق الغرماء على حل وسط Compromise.

٣ ـ الانسحاب Wirhdramal من الموقف وتناسى الصراع .

٤ ـ تجميد الموقف على ما هو عليه .

والصراع كظاهرة سلوكية ليس دائمـا ضارا بالفرد أو بالمجتمع . ان بعض أنواع الصراع مطلوبة للمحافظة على حيوية الفرد والمجتمع بل لاحداث تطوير وتغيير في صالح المجموع . فلا شك أن توافر درجة من الصراع بين الدول الكبرى مثلا يؤدى الى تحقيق توازن القوى العالمية . فانعدام الصراع بين روسيا وأمريكا قد يؤدى الى خلق تحالف قوى بينهما يسعى السيطرة على العالم واستغلاله لمصلحتيهما الذاتيـة . أى أن وجـود درجة من الصراع في المجتمع هو علامة ومظهر من مظاهر التطور السلوكى .

المهـادنة : Accomodation

كذلك فان من مظاهر التفاعل الاجتماعى بين الأفراد والجماعات ظاهرة المهادنة حيث يتفق المتصارعون على اخفاء صراعاتهم ووقف التنافس بينهم مؤقتا . مثال ذلك أن يتفق العمال والادارة على تأجيل خلافاتهم لحين ، أوحيث تتفق القوى المختلفة في المجتمع على تناسى خلافاتها لمواجهة عدوان خارجى أو ازمة عامة تهدد المجتمع بكل فئاته . ان المهادنة نوع من السلوك يلجأ اليه الفرد أو الجماعة بتأثير ادراك للموقف وتبين استحالة تحقيق فوز أو نصر ساحق على الغريم في الوقت الحالى ، أو نتيجة لحدوث تغير في البيئة المحيطة يجعل الصراع أمرا خطرا على المتصارعين جميعا .

ولكن يجب أن نؤكد أن المهادنة لا تلغى الصراع أو تنهيه ، بل هى تؤجله فقط وتخفيه عن الظهور كنمط واضح للسلوك · وتلك المهادنة وقتية دائما بمعنى أنه بمجرد زوال الظروف التى أدت اليها فان الصراع يظهر الى السطح مرة أخرى وبصورة قد تكون أشد واقسى مما كانت عليه من قبل ·

ان ما نستطيع استخلاصه من العرض السابق ، هو أن السلوك الانسانى ، ليس ظاهرة فردية تتحدد وفقا لصفات الفرد وخصائصه فحسب ، بل هو ظاهرة اجتماعية ايضا حيث يتخذ مظاهره الأساسية فى التفاعلات بين الفرد وغيره من الأفراد والجماعات ·

والسلوك الانسانى حين يخضع لتاثير تلك العوامل الاجتماعية يتخذ أنماط ماحددة مثل المنافسة ، التعاون ، الصراع والمهادنة وكلها تشترك فى كونها اما محاولة من الفرد لفرض سيطرته واجبار الآخرين على قبول سلوكه كمحدد لسلوكهم ، أو استجابة من الفرد لمحاولات السيطرة والتاثير التى يبذلها الآخرون ·

التقليــــد والاقتراح :

وقد يتم التفاعل الاجتماعى فى صورة تقليد الفرد لشخص آخر أو استماعه لاقتراحات الأفراد الآخرين ·

ان عملية التعليم التى سبق أن تعرضنا لها ، تعتمد فى جانب منها على عوامل التقليد والاقتراح ، فالطفل يقلد الأشخاص المحيطين به بلا تمييز ، ولكن باستمرار نموه ، فانه يبدأ فى اختيار الأشخاص والأفعال التى يقلدها ، ويميل الى تقليد اشخاص أو أفكار وأنماط سلوك معينة ·

بنفس المنطق فان الفرد فى سلوكه انما يتاثر بالاقتراحات أو الأفكار التى يقدمها له أفراد آخرون ، بينما نراه يرفض الاستماع أو اتباع اقتراحات أفراد معينين

وبصفة عامة فان كلا من التقليد والاقتراح يؤثران على السلوك الانسانى وتصبح مهمتنا هنا هى اكتشاف الأساليب التى يتم بها هذا التاثير ·

والتقليد يقوم على أساس ما يتوافر لدى الفرد من معلومات عن انماط السلوك التى يتبعها الآخرون ، ونستطيع تقسيم التقليد الى انواع ثلاثة :

١ ـ التقليد بفعل الاستجابة التلقائية :

فى هذا النوع من التقليد فان الشخص يستعير أنماط سلوك من الآخرين دون وعى تام بأنه يقوم بعملية تقليد ٠ أى أن التقليد هنا ليس متعمدا ولكنه يحدث تلقائيا وبفعل التأثر بموقف معين ٠ ففى بعض المواقف الانسانية لايفكر الفرد ويقرر أن يقلد شخصا آخر ، ولكن تتم عملية التقليد لا شعوريا ٠ والمثال على ذلك حين تجد مجموعة من الأفراد فى اجتماع مثلا فان تثاؤب واحد منهم كفيل بأن يجعل باقى المجموعة تتثاءب بلا شعور ولا رغبة واضحة فى التثاؤب ٠ وقد أجريت دراسة مثيرة حول هـذا الموضوع حيث طلب الى مجمـوعة من الأفراد (١٠٦) أن يقدموا نماذج من خط يدهم ، ثم طلب اليهم بعد ذلك اعادة كتابة ثلاث قطع مكتوبة بخط اليد ، وقد اتضح أن هؤلاء الأفراد قد حاولوا لا شعوريا أن يقلـدوا الخط المكتوب به تلك القطع برغم اختـلافه عن خطهم الأصلى ٠

٢ ـ التقليد بعد فترة من التجربة والخطأ :

فى هذه الحالة يتم التقليد بعد ان يكون الفرد قد حاول مرات واستطاع أن يكتسب بعض المهارات فى السلوك المطلوب تقليده ٠ مثال ذلك رغبة أحد الأفراد فى تقليد مطرب مشهور لن تتم الا اذا حاول وتدرب على الغناء بنفس أسلوب ذلك المطرب ٠

٣ ـ التقليد المتعمد :

وهذا النوع شائع جدا حيث يتعمد الفرد انتهاج نفس السلوك الـذى يسلكه شخص آخر ٠ فالشاب يقلد والده فى تدخين نفس نوع السجاير أ الفتاة التى تقلد أسلوب الأم فى تصفيف شعرها وهكذا ٠

ومن هذا يتضح لنا أن التقليد بأنواعه الثلاثة عامل من العوامل المؤثرة على سلوك الانسان والتى ينبغى دراستها ومعرفة الظروف التى يتم فيها حتى نستطيع تقديم تفسير سليم للسلوك ٠

ومن ناحية أخرى فان تقديم المقترحات من الغير يعتبر أيضا من العوامل المؤثرة على السلوك ٠ والاقتراح هو عملية اتصال بين الفرد وغيره من الأفراد تنتهى بقبول الفكرة أو الاقتراح عن اقتناع أو دون وجود أساس منطقى لهـذا الاقتناع ٠

والاقتراح قد يكون في صورة اقتراح شفوى من خلال التخاطب كما قد يكون في صورة أو اشارة ·

وعملية الاقتراح تنطوى على أن الفرد الذى يقبله قد أدرك هذا المؤثر الخارجي وهو الشخص الآخر الذى قدم الاقتراح ، وبناء على هذا الادراك فان الفردُ قد يستجيب بقبول الاقتراح · ولا شك أنه فى مجال ادارة الأعمال فان الهدف الأساسى من نشاط الاعلان والعلاقات العامة هو تقديم مقترحات لجمهور تدعوهم الى شراء منتجات معينة والتعامل مع متاجر محددة ، وبالتالى فانها تلعب دوراً اساسيا فى تحديد سلوك المستهلكين اذا قبلوا تلك الاقتراحات· من ناحية أخرى فان المشروعات الاقتصادية تستغل عامل التقليد حيث تعمل على نشر مودات معينة معتمدة على رغبة الأفراد فى التقليد ·

الفصـــل الثانى

الجماعات الصغيرة

Small Groups

يتصل الانسان ويتفاعل في مراحل متعددة من حياته بانواع مختلفة من الجماعات الصغيرة التى تمارس دورا هاما فى تحديد سلوكه وتشكيل انماط تصرفاته · فالعائلة التى ينتمى اليها الفرد واحدة من اهم الجماعات الصغيرة التى تسهم فى تشكيل جوانب هامة من شخصيته وترسم له اساليب السلوك · كذلك يتفاعل الانسان مع جماعات العمل ، جماعات الأصدقاء وأنواع أخــرى متباينة من الجماعات تتصف كل منها باهداف محددة وتؤثر فى سلوكه بطريقة متميزة ·

والجماعة الصغيرة هى عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم بشكل منتظم وباسلوب مباشر غالبا Face-to-Face خلال فترة من الزمن · ويتميز هؤلاء الأفراد بادراكهم بانهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات ·

وحيث تتكون الجماعة من أعضاء مختلفين فان كلا منهم يمارس نشاطا خاصا به قد يختلف مع انشطة الأعضاء الآخرين · الا انه فى خلال مزاولته لهذا النشاط تنشا بينه وبينهم علاقات تفــاعل Interaction · ويقصد بالتفـــاعل الاستجابات المشتركة أو التبادلية بين الأفراد المشتركين فى بعض الأنشطة · وهذا التفاعل قد يتم من خلال الاتصال الشفوى أو غير الشفوى · ويسهم هذا التفاعل الاجتماعى بين اعضاء الجماعة الواحدة فى تشكيل سلوك كل منهم بناء على الخواص الآتية له :

١ ـ معدل تكرار التفاعل Frequency

٢ ـ مدى استمرار التفاعل Duration

٣ ـ بداية التفاعل Order

ويشير معدل تكرار التفاعل الى عــدد مرات الاتصال بين الأفــراد فى الجماعة ، مرة واحدة فى اليوم مثلا ام خمس أم عشر مرات ، بينمــا نقصــد

بمدى استمرار التفاعل طول الفترة الزمنية التى يستغرقها الاتصال ، كذلك يشير تعبير بداية التفاعل الى الشخص الذى يبدأ أو يبادر بالاتصال ونستطيع أن نخرج بافتراض اساسى أن فاعلية الاتصال (التفاعل) وتأثيره فى السلوك الفردى تزداد كلما ازداد معدل التكرار ومدى الاستمرار فى التفاعل . كذلك فان البادىء بالاتصال قد يكون هو المؤثر فى سلوك المستجيب عادة .

وينتج عن التفاعل بين أعضاء الجماعة الصغيرة أن تتولد المشاعر Sentiments بينهم . وتنطوى تلك المشاعر على الاتجاهات والميول غير الظاهرة والتى تتكون لدى الفرد حيال الآخرين .

من ذلك نرى أن تفسير ما يحدث فى الجماعة الصغيرة وتأثيرها على السلوك الفردى لعضو الجماعة يرتكز على مفاهيم ثلاثة هى :

١ ـ النشاط Activity

٢ ـ التفاعل Interaction

٣ ـ المشاعر Sentiments

تلك المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين . من ناحية اخرى فتلك المفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع (١) .

١ ـ ويرمز التفاعل الى الاتصالات التى تتم بين أعضاء الجماعة ، وتلك يمكن ملاحظتها وتحديد من الذى يبدأ التفاعل أو الاتصال ، ومدته ونتيجته فى شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر .

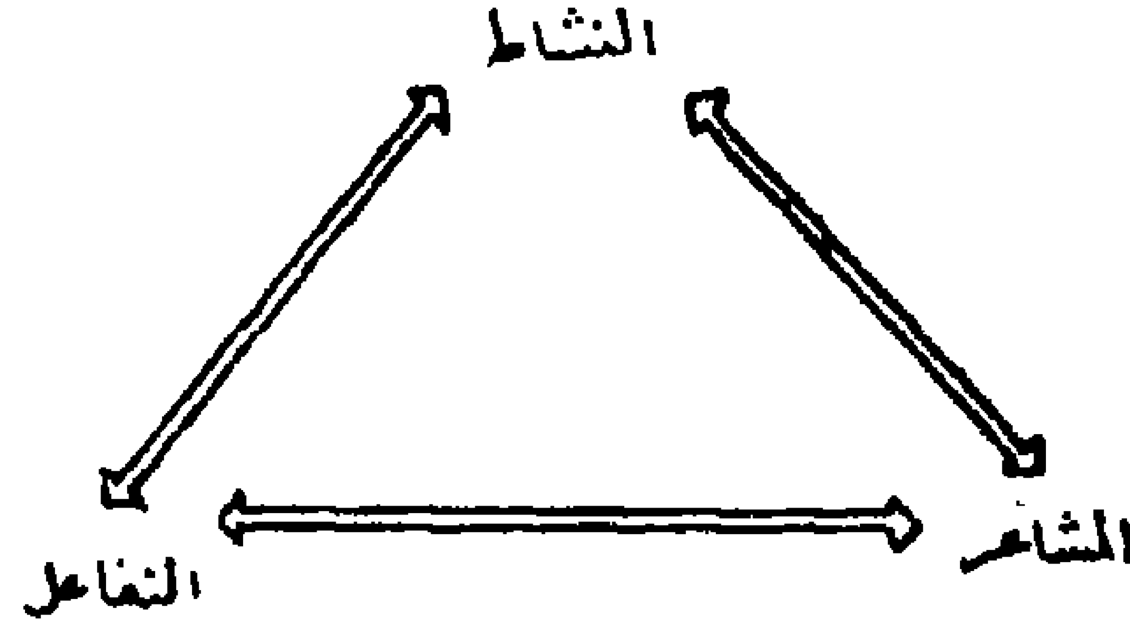
٢ ـ أما الأنشطة فهى عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التى يفعلها الناس ، فهى تلك التصرفات المادية المشاهدة .

٣ ـ وتعبر المشاعر عن كيفية شعور الأفراد بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة .

---

(١) Whyte, W.F., Man and Organization : Three Problems in Human Relations. N.Y. : Irwin 1959.

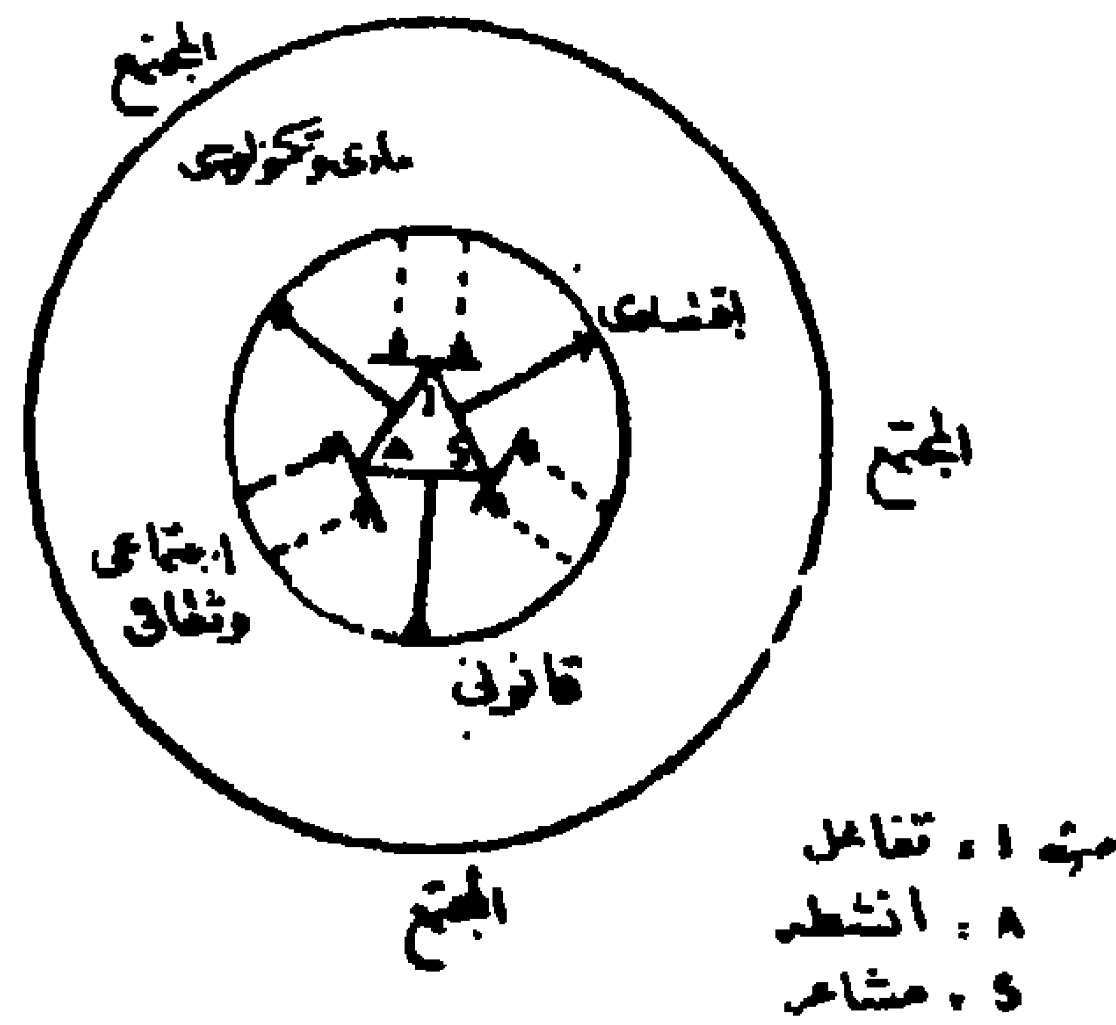
وتلك المفاهيم الثلاثة غير منفصلة بل هى متصلة ومتداخلة كما يصور الشكل التالى :



ومثال هذا الاتصال والتداخل ، أنه فى جماعة معينة لو حدث تغير فى نمط التفاعل بين بعض اعضائها ، فان الأنشطة التى يقومون بها ، وكذلك المشاعر التى يشعرون بها لابد وأن تتغير هى الأخرى ·

وفكرة الجماعة الصغيرة تقوم على اساس ان التفاعلات بين الأعضاء لا تتم عشوائيا وانما وفقا لنمط منتظم Regular Pattern كذلك تأخذ الأنشطة فى الجماعة انماطا منتظمة · وبالتالى فان التغير فى نمط التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة يحدث تطويرا فى أنماط الأنشطة يحدث تأثيره فى التفاعلات والمشاعر · وأخيرا فانه لو اختلفت مشاعر الأفراد ، فان هذا كفيل باحداث تغيير فى أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التى يقومون بها ·

وتلك السلسلة من التفاعل ـ الأنشطة ـ المشاعر فى الجماعة تمثل نظاما مفتوحا Open System يتأثر بما يجرى فى البيئة أو المجتمع المحيط به ، وبالتالى فان التغير فى عناصر البيئة يحدث تغييرا فى طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة · ويمكن تصور العلاقة بين المفاهيم الثلاثة الخاصة بالجماعة الصغيرة وبين المجتمع على النسق التالى :



اى أن المظهر الأول لتاثير الجماعة على السلوك الانسانى هو دورها فى تشكيل شخصية الفرد التى تمثل خلاصة خصائصه وصفاته والتى تعمل على توجيه السلوك وتحديده · والمظهر الثانى لتاثير الجماعة على السلوك الانسانى يتضح من دراسة أثر التفاعل الاجتماعى فى الجماعة على ادراك الفرد لذاته ·

ان مفهوم الذات The Self لا يتضح الا فى احتكاك الفرد بالآخرين · فتفكير الفرد فى نفسه اى اتجاهاته نحو ذاته هى انعكاس لأفكار الناس عنه واتجاهاتهم نحوه · ان مفهوم الذات هو نقطة الارتكاز فى نظرية الشخصية وهو فى الغالب نتاج التفاعل الاجتماعى · من ناحية اخرى فان التفاعل الاجتماعى يساعد على توجيه السلوك الانسانى ويحدده حيث تفرض الجماعات المختلفة على أعضائها انماطا معينة من السلوك يجب عليهم اتباعها كما تحرم عليهم أنواعا أخرى من السلوك ·

وعملية اكتساب الفرد لملامح وصفات شخصية من خلال التفاعل الاجتماعى هى عملية يقصد بها المجتمع تطويع الفرد اجتماعيا Socialization وجعله ملائما لنمط الحياة السائدة فى المجتمع · وتقوم عملية التطويع الاجتماعى على أساس تعليم الأفراد انماط السلوك التى يتوقعها منهم المجتمع فى مراحل ومظاهر الحياة المختلفة وتلك التوقعات تتباين من عادات الأكل وآداب المائدة الى التقاليد الدينية والأخلاقية ، وتحديد معانى الشرف والأخلاق عموما ·

ويمكن أن نحدد على سبيل الحصر أنواع التوقعات التى تهدف عملية التطويع الاجتماعى الى احاطة الفرد بها فيما يلى :

١ ــ النظم الأساسية للمجتمع :

تلك المجموعة من التوقعات تتعلق بالنظم الأساسية للمجتمع التى تحفظ له كيانه ومقوماته والتى يجب على الفرد الالمام والالتزام بها وتندرج تحت هذه الفئة العادات الأساسية وآداب السلوك المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الناس ·

٢ ــ مدى التطلعات الفردية :

يحدد المجتمع للفرد أنواع التطلعات التى يسمح له بالتفكير فيها وآمادها · اى أنواع الأهداف التى تعتبر مقبولة اجتماعيا اذا سعى الفرد الى

تحقيقها والقيم التى يتوقع من الفرد احترامها والالتزام بها • وبالتالى فان الانســان يتعلم معايير النجــاح وحدود تطلعاته التى قــد تتعلق بلون بشرته (المجتمع الأمريكى مثلا يضع حدودا لما يمكن أن يصل اليه الفرد طبقا للطبقة الاجتماعية التى ينتمى اليها) • أو عقيدته الدينية (قد تتعصب بعض المجتمعات ضد عقيدة معينة وتفرض قيودا على المؤمنين بهــا فى نشــاطهم الاجتمــاعى والاقتصادى والسياسى) • بمعنى آخر فان المجتمع يحدد للفرد الأهداف التى يمكنه السعى لتحقيقها والأساليب المقبولة اجتماعياً التى يمكنه اتباعها •

٣ ـ المهارات اللازمة :

كما يحدد الفرد انواع النشاط التى يمكنه ممارستها ، فانه يحدد له أيضا المهارات اللازمة له لكى يتمكن من تحقيق أهدافه • فنجد بعض المجتمعات تركز على أهمية تكوين مهارات فى المجالات الهندسية والميكانيكية ، وبعضهــا الآخر يفضل المهارات فى مجالات العلوم الانسانية وغيرها •

٤ ـ طبيعة الدور :

وأخيرا فان المجتمع يحدد للفرد انواع السلوك التى يجب عليه الالتزام بهــا فى ادائه لأى دور من الأدوار الاجتمــاعية المختلفــة Social Roles والدور هو مجموعة الأنماط السلوكية التى يتوقع ان يتبعها الفرد فى مركز معين : فالأب ، الابن ، المدرس ، المدير ، الوزير ، كلها أدوار اجتماعية تتطلب من شاغلها أن يلتزموا بانماط سلوكية معينة يحددها لهم المجتمع • فالأب مثلا مطالب برعية أبنائه ، والانفاق عليهم ، وتعليمهم ، وحمايتهم من الانحراف ، وهكذا وأى والد يتخلى عن القيام بتلك المسئوليات يعتبر قد انحرف عن نطاق الدور الذى يقوم به ويحق عليه العقاب الاجتماعى •

ونحب أن نضيف الآن أن التطويع الاجتماعى هذا قد يتم على أساس شعورى Conscious أو لا شــعورى Unconscious بمعنى أن الانســـان قـــد يتلقى التعاليم الاجتماعية عن وعى وادراك (كالمدرسة مثلا) او بطريقــة غير مباشرة من خلال ظاهرة التفاعل الاجتماعى

فى علاقة الفرد بالجماعة :

لقد أوضحنا حتى الآن أن الانسان يكتسب مقومات شخصيته وابعادها من خلال تفاعله مع الجمــاعات المختلفة • ولكن هل يعنى هــذا أن الشخصية

النظر الفردية أو وجهة نظر الجماعة حين إختلافهما هو القوة النسبية للفرد في الجماعة ، أى درجة اعتماده عليها لاشباع حاجاته • فكلما كانت درجة الاعتماد أكبر كان على استعداد لتغليب رأى الجماعة والالتزام بأساليب السلوك التى تحددها ، أى يتم تعديل وتغيير فى خصائص الفرد فى الالتزام Conformity • وعلى العكس فاذا كان الفرد لا يعتمد على الجماعة فى اشباع حاجاته (أى كانت لديه وسائل بديلة لتحقيق هذا الاشباع) كانت قوته النسبية أعلى ، وبالتالى تتاح له الفرصة للتمسك بخصائصه وانماط سلوكه الفردية أى يتدعم السلوك الفردى فى اتجاه الانحراف Deviance عن النمط السلوكى للجماعة وقد يصل به الأمر الى تعديل هذا النمط وفقا لاتجاهاته هو •

مرة أخرى فان السلوك الفردى فى الجماعة ان هو الا محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف أو البيئة المحيطة به • مثال ذلك التفاعل بين الفرد وعائلته اذ تلعب العائلة دورا اساسيا فى توجيه سلوك الانسان وتحديد طبيعة هذا السلوك ومن أهم العوامل العائلية المؤثرة على سلوك الفرد ما يلى :

١ ــ درجة الاشباع التى يحصل عليها من خلال اعتماده على والديه •

٢ ــ القيم والمثل التى تؤمن بها العائلة أو الأفراد الكبار فى العائلة •

٣ ــ طبيعة التفاعل وتبادل الرأى بين افراد العائلة ومدى الاندماج بينهم •

٤ ــ الظروف والمشاكل المحيطة بالعائلة وادراك الفرد لها •

أى أن الفرد يتأثر فى تحديد اتجاهاته وميوله ، والقيم التى يؤمن بها بما هو سائد فى العائلة • وطبيعى أن نتصور أنيكون هذا التأثير اما فى اتجاه ايجابى أى مؤيد لما هو سائد فى العائلة اذا كان متفقا مع رأى الفرد ومشبعا لاحتياجاته ، أو قد يكون فى اتجاه سلبى أى معارض لرأى العائلة • بمعنى آخر فاننا نستطيع القول بأن جميع العوامل الفردية التى بحثناها فى الفصل السابق تتأثر عند تكوينها بظروف وطبيعة العائلة التى ينمو فيها الفرد • كذلك فان عنصر التقليد يساعد على تدعيم العائلة من ناحية ، كما يساعد على تدعيم هذا الأثر استعداد الفرد لقبول اقتراحات افراد أسرته للسلوك فى اتجاهات محددة •

ومن العوامل الأساسية المحددة لدور الأسرة فى تكيف سلوك الفـرد طبيعة التفاعل بين أفراد الأسرة ومدى الاتصال الاجتماعى بينهم اذ كلما زاد التقارب والتفاعل بين أعضاء العائلة ، كان ذلك أدعى الى وجود وحدة فى الرأى واتفاق على انماط السلوك ، وبالعكس اذا كانت العائلة غير مترابطة اجتماعيا ، كان ذلك دليلا على ضعف تاثيره فى توجيه سلوك أعضائها ·

ولا شك أن توزيع السلطة والمسئولية بين أعضاء الأسرة يحدد الى مدى بعيد تاثيرها على سلوك افرادها · فالموقف من حيث التاثير على الأبناءيختلف تبعا لما اذا كان الأب هو المسيطر على شئون الأسرة أم الأم ، اذ تختلف أنماط السلوك التى يعمل كل منهما على تنميتها فى الأبنـاء ·

الفصل الثالث

الفرد والمجتمع

The Individual and Society

يعيش الانسان منذ ولادته حتى مماته عضوا فى مجتمع · والحياة فى مجتمع تعنى أن يظل الانسان دائما تحت ضغط وتاثير هذا المجتمع ·

ان المجتمع عبارة عن تجمع منظم من الأفراد الذين يتفاعلون معا حيث تترشد جهودهم فى سبيل تحقيق أهداف مشتركة · ويميل أفراد المجتمع الواحد الى اكتساب معتقدات وأفكار متماثلة ، كما انهم يتخذون انماطا سلوكية مشتركة أو متقاربة ·

والمجتمعات الحديثة غاية فى التعقيد والتشابك الأمر الذى يوضح صعوبة تتبع اثارها على السلوك · فالمجتمع الحديث يتكون من مجموعة من المجتمعات الأصغر Communities او البيئات المحلية وتلك تتركب من جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة ·

ويمارس المجتمع Society تاثيره وتحكمه فى سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز وأدوار محددة ·

فالفرد يتم اعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه ان يلعب دورا محددا اى يتطلب منه انماطا سلوكية يحددها المجتمع · والأفراد فى اى مجتمع ينقسمون الى فئات لعدة معايير اساسية :

١ ـ فئات العمر والجنس المختلفة ·

٢ ـ فئات عائلية (أو قبلية) ·

٣ ـ فئات مهنية ·

٤ ـ مجموعات من الاصدقاء او تجمعات للهوايات ·

٥ ـ فئات المراكز الاجتماعية ·

ولكن مازالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة ٠

مظهر آخر من مظاهر تاثير المجتمع على السلوك الانسانى هو عملية تقسيم الأفراد الى طبقات اجتماعية Classes ٠ ان الطبقات الاجتماعية هى محاولة لترتيب الأفراد من حيث اهميتهم الاجتماعية ٠

والتقسيم الاجتماعى (١) Social Stratification يتم على أساس عدة صفات أهمها الدخل ، مستوى التعليم ، والمهنة التى يشغلها الفرد ٠ وبالتالى نستطيع تقسيم المجتمع الى مجموعات بحسب تلك المعايير كل مجموعة تمثل طائفة من الناس يشتركون فى خاصية معينة ٠ وهناك أساليب مختلفة لقياس التقسيم الطبقى للمجتمع وتوزيع الأفراد على تلك الطبقات لسنا بحاجة الى الدخول فى تفاصيلها ٠

وبرغم أن مفهوم الطبقات الاجتماعية قد لا يتفق مع طبيعة الفكر الاشتراكى الا أن عدم التوافق لا يصدر عن انكار لحقيقة الطبقات الاجتماعية وانما عن ادراك لآثارها الاجتماعية حيث تعمل على توجيه السلوك الانسانى فى اتجاهات محددة ، أو حين تتسلط طبقة معينة على مصادر الثروة ووسائل الانتاج وتتمكن بالتالى من السيطرة على اتجاهات السلوك العام فى المجتمع ٠ وهذه بالذات هى نقطة اهتمامنا بدراسة الطبقات الاجتماعية ٠ وينبغى أن نوضح أن مفهوم الطبقة لا يقتصر على تقسيم الأفراد تبعا لثرواتهم أو دخولهم ، بل انه يمتد ليشمل معايير اخرى مثل مستويات التعليم ، أو المهن التى يحترفها الأفراد ، ونواع التطلعات التى يسعون اليها ٠

والطبقة الاجتماعية بهذا المفهوم تعتبر مؤثرا هاما على السلوك الانسانى

---

(١) هناك على الأقل ثلاث طرق لقياس التنظيم الطبقى للمجتمع هى الطريقة الموضوعية حيث يحدد الباحث عدة معايير موضوعية كالدخل والمهنة والتعليم ويحاول الحصول على معلومات عن مراكز الأفراد المختلفين بالنسبة لكل منها ٠ والطريقة الشخصية تعتمد على توزيع الأفراد على طبقات مختلفة تبعا لوجهة نظر الأفراد انفسهم ٠ واخيرا هناك طريقة ثالثة تعتمد على ادراك الآخرين للطبقة الاجتماعية التى ينتمى اليها الفرد ٠

ان كل طبقة من الطبقات الاجتماعية لها عرف وعادات وتقاليد يتبعها افرادها كذلك فان كلا من تلك الطبقات تحدد قواعد للسلوك ينبغى على الفرد الالتزام بها والا يستبعد من الطبقة · مثال ذلك فى مجتمع العمال والفلاحين تجد هناك قواعد اخلاقية وأساليب للسلوك اذا خرج عنها الفلاح اعتبره الفلاحون منحرفا وخارجا عن اجماع زملائه وبالتالى يفقد ارتباطه بهم وقد يكلفه ذلك حياته فى بعض الأحيان ·

ومصدر التزام الفرد بتلك القواعد والتقاليد يعود الى حاجته الى الانتماء الى جماعة يشعر فيها بالأمن والطمانينة من ناحية ، والى اعتماده على تلك الفئة فى اشباع حاجاته المختلفة · ولا شك انه اذا انعدم هذا الاعتماد على الجماعة ، فان الفرد يصير فى امكانه الخروج عن تلك التقاليد ·

المظاهر السلوكية للاختلافات الطبقية :

لقد اوضحنا أن الطبقة الاجتماعية تمثل البيئة الاجتماعية الحقيقية للانسان · وبالتالى فان تقاليد وعادات الطبقة الاجتماعية وطبيعة الأهداف التى تسعى اليها تنعكس على تصرفات وسلوك افرادها · وهناك عدة مظاهر سلوكية لهذا الاختلاف الطبقى نذكر منها الآتى :

١ ـ السلوك الاستهلاكى ·

٢ ـ المشاركة فى النشاط الاجتماعى العام ·

٣ ـ اساليب التربية والتعليم للأطفال ·

٤ ـ اساليب ووسائل الاتصالات ·

٥ ـ السلوك العائلى وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات فى العائلة ·

٦ ـ درجة التوافق او الانحراف الشخصى مع تقاليد الطبقة ·

تلك المظاهر السلوكية المختلفة تتباين بين ابناء الطبقات المختلفة فى المجتمع الواحد لتعكس اثر تلك الطبقات فى تحديد السلوك الانسانى وتوجيهه ·

مرة اخرى نعود الى الحقيقة الأساسية ، فالسلوك الانسانى هو حصيلة تفاعل الفرد مع بيئته · وهذا يبرز صعوبة التحليل للسلوك الانسانى لتعدد وتشابك العوامل الفردية والبيئية المؤثرة على السلوك من ناحية · كما انه يفسح الأمل لفهم السلوك الانسانى من ناحية اخرى اذ يحدد الاطار العام للبحث فى هذا الموضوع وتصبح المهمة بعد ذلك ممكنة وان كانت تحفها الصعوبات من كل جانب ·

الفصـــل الرابع

الثقـــافة

Culture

لقد عرفت الثقافة بأنها مركب يحتوى على المعرفة ، والعقيدة ، الفن ، الأخلاقيات ، القانون ، العـادات ، والقيم والتقـاليد المختلفة التى يكتسـبها الانسان باعتباره عضوا فى مجتمع • أى ان الثقافة هى أى شىء يتعلمه الانسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة :

«Culture is everything which is socially learned and shared by the members of a society». (١)

وتنقسم ثقافة المجتمع الى نوعين :

الثقـافة المادية Material Culture وهى تتضمن نتـائج العمل الانسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، انشاءات واشياء ملموسة مختلفة تدل كلها على ثقافة المجتمع وأساليب سلوكه • والثقافة غير المادية Nonmaterial وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التي يتبعونها •

اذن الثقافة هى نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد • فهى اذن على حد قول بعض علماء الاجتماع الاسمنت الذى يحكم وثاق افراد المجتمع بعضهم مع بعض (٢) • ان الثقافة التى نعنيها هنا هى انماط السلوك المشتركة التي يتبعها ابناء المجتمع الواحد •

---

(١) Hurton, P.B. and Aunt, G.L., Sociology. N.Y. McGrow-Hill Book Co., 1964, p. 51.

(٢) J.L. Gillin and J.P. Gillin, Cultural Sociology, The Macmillan Company, New York, 1948.

يجب ان يفعله الناس فى مظاهر الحيــاة المختلفة · وتتخـذ تلك التوقعــات السلوكية (أو قواعد السلوك المنتظر أن يتبعها الأفــراد) اشـكالا مختلفــة كالآتى :

١ ـ العادات الشعبية Folkways

ان جماعات الناس فى مجتمع معين اذ تواجهها مشكلات الحياة المختلفة التى تتطلب حلا معينا تجرب كثيرا من الطرق البديلة لحل كل مشكلة · مثــلا عادات الأكل أو الزواج ، أو تقاليد التحية والمجاملات ، كلها مشاكل تتطلب الوصول الى انسب الطرق لحلها · ومن خلال تجــاربة المستمرة على مدى الزمن ، يصل الانسان الى حل لكل مشكلة وبتجربة هذا الحل وثبات نجــاحه ينتشر تطبيقه واستخدامه وينتقل من جيــل الى جيــل الى أن يستقر ويرســخ كعادة أو تقليد شعبى لهذا المجتمع بالذات ، مثال ذلك البدء بالمصـافحة باليد اليمنى يعتبر عادة شعبية متاصلة فى كثير من المجتمعات ، أو عادة الأكل ثلاث مرات فى اليوم ، أو طريقة الأكل ذاتها · ولا شك ان تلك العادات الشعبية تمثل مصدرا اساسيا من مصادر دراسة ثقافات الشعوب ·

ان العادة الشعبية هى الطريقة المعتادة التى يؤدى بها أبناء مجتمع معين الأشياء المختلفة · وتكتسب الأجيال الجديدة فى المجتمع تلك العــادات (أو انماط السلوك) اما بالتعليم المباشر (حين تنهر الأم طفلها وتأمره أن يستخدم يده اليمنى فى الأكل بدلا من اليسرى) أو بالملاحظة والتقليد ·

٢ ـ المحــــرمات Taboos

ان بعض العادات الشعبية السابق ذكرها لا يترتب على مخالفة الشخص لها اى ضرر سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمجتمع · فالفرد الذى يصر عــلى استخدام يده اليسرى بدلا من اليمنى فى الأكل والكتابة لا يضر احدا ولا يعتبر خارقا لتقــاليد وعادات المجتمع بالرغم من انه قــد يصبح موضع ملاحظــة الآخرين · ولكن هناك بعض انواع العادات الشعبية التى يرتبط بها عنصر هام هو ضرورة التزام الفرد بها والا تعرض للعقاب والرفض الاجتماعى · فالفتاة الشرقية التى تتزوج بدون موافقة الأسرة انما تعرض نفسها وزوجها لمتــاعب قد تستمر مدى الحياة · والابن الذى يعصى والده انما يجلب على نفسه سخط الجميع وامتناعهم عن مد يد المساعدة اليــه · وتزداد اهميــة الالتزام ببعض العادات الشعبية الى الحد الذى يصل بها الى مرتبة التحريم · فالمسلم محرم

عليه اكل الخنزير او الزواج بمن هى محرمة عليه ، والمسلمة يحـرم عليهـا الزواج من غير المسلم وهكذا • تلك العادات ينبغى الالتزام بها والا اعتبـر الفرد منحرفا يحق عليه الجزاء والعقاب • وفى بعض الأحيان قد تنشأ تلك المحرمات نتيجة لتجربة فردية ، ولكنها تمتد وتشمل الأجيال المتعاقبة دون أن يحاول احد التشكيك فى جدواها أو السؤال عن مصدرها والحكمة فى التحريم• وقد تنشأ بعض المحرمات بحـكم قواعد الدين او العقيـدة التى يلتزم بهـا الأفـراد •

٣ ـ النظم الاجتماعية Social Institutions

تحتل بعض تلك العادات الشعبية أهمية اكثر من غيرها • وحينما يتراكم بعض من تلك العادات المتعلقة بحاجة انسانية أساسية يطلق عليها اسم نظام أجتماعى وهناك على الأقل خمسة أنظمة اجتماعية فى أى مجتمع من المجتمعات الحـديثة •

(أ) النظام العـائلى •

(ب) النظـام الدينى •

(جـ) نظـام الدولة •

(د) نظام التعـليم •

(هـ) النظـام الاقتصادى •

كل من تلك الأنظمة يحتوى على عـدد من الانماط السلوكية المتعـارف عليها اجتماعيا والتى تمثل جزءا من الثقافة العامة للمجتمع • تلك الأنماط السلوكية يحيطها عدد من التقاليد ، الاتجاهات ، القيم والطقوس والرموز التى تؤيدها وتدعمها •

٤ ـ القـانون Law

يمثل القانون قمة التنظيم الاجتماعى للسلوك الانسـانى حيث يحـدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه ، بالاضافة الى ذلك فالقانون يحدد العقوبة التى تنزل بمن يخالفه • لذلك فالقانون هو أصرح وأوضح المحددات الثقافية للسلوك الانسانى • وان كانت هنـاك مخالفات قد لا تكتشف او اذا كان القانون نفسه قابلا للتعديل ، الا ان المبدأ الأساسى هـو ان القانون منظم ومحدد للسلوك الانسانى •

المحرمات . القانون والتقاليد المختلفة · وتنتظم تلك الخصائص الثقافية في نظم اجتماعية متميزة كما ان الثقافة في المجتمع تتكون من خصائص عامة يشترك فيها كل ابناء المجتمع ، او خصائص خاصة بجماعات او فئات معينة ويتوسط هذين النوعين الخصائص التي تسمح للفرد بحرية الاختيار بينها · ومن ناحية أخرى فان الثقافة العامة للمجتمع قد يتفرع عنها ثقافات جانبية تميز قطاعات رئيسية منه ·

ان الثقافة هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادىء ·

«A Culture is an integrated system of behavior, with its supporting ideas and values». (١)

معنى الثقافة :

ان أي موقف اجتماعي يكتسب معناه من الثقافة الخاصة بالمجتمع الذي يحدث فيه · فنفس الموقف الاجتماعي يكتسب معان مختلفة في الثقافات المتباينة للمجتمعات مثال ذلك الفرد الذي يحدد موعدا لمقابلة شخص آخر في الساعة السابعة مساء في مكان معين ثم لا ياتي الا في الثامنة الا ربعا · مثل هذا الموقف يحدث كل يوم آلاف المرات في المجتمع المصري دون أن يثير في النفس اي شعور بالضيق أو الامتعاض ، بل يؤخذ على انه تصرف طبيعي ومقبول اجتماعيا (بل ان الشخص الآخر في غالب الأمر يوطن نفسه على هذا الاحتمال وبالتالي لا ياتي للمقابلة الا في السابعة والنصف مثلا) · ذلك المعنى الذي يكتسبه هذا الموقف الاجتماعي مستمد من طبيعة الثقافة المصرية التي لا تعطى للوقت أهمية خاصة فاذا انتقلنا الى ثقافة أخرى ولتكن احد المجتمعات الأوروبية فان ذلك الموقف سوف يكتسب معنى مخالفا تماما حيث يثير غضب وامتعاض الشخص المنتظر وفي غالب الأمر فانه سيغادر المكان بعد عشر دقائق من الانتظار ، ويميل الى وصف ذلك الصديق المتاخر بالاهمال وعدم اللباقة · ذلك أن للوقت مفهوما آخر في الثقافة الأوروبية ·

من هنا تستمد الثقافة معناها باعتبارها الاطار العام الذي يتحرك فيه الفرد ويسلك · ولا شك أن السلوك الانساني يتلون وينطبع بخصائص الثقافة

---

(١) Hort n danhunt, Ibid. p. 69.

التى يعيش فيها الفرد • وفى اغلب الأوقات فان الفرد حين يسلك بطريقة معينة فهو لا يدرى انه واقع تحت تاثير معتقدات وآراء ثقافية معينة • وقد لا تتاح لى فرصة للتفكير فى هذا الأمر الا اذا خرج عن نطاق ثقافته واتصل بثقافات مجتمعات اخرى •

ان الثقافة عبارة عن نظام للسلوك يتبعه الافراد بحكم العادة وبدون تفكير ، ومن ثم فان الانسان فى جانب كبير من حياته هو نتاج ثقافة معينة •

Each person is, far more than he will ever known, the product of his culture». (١)

وظائف الثقافة فى تحديد السلوك الانسانى :

بعد هذا العرض لطبيعة الثقافة ومعناها ، يهمنا الآن ان نحدد بعض الوظائف الأساسية التى تمارسها الثقافة فى مجال تحديد وضبط السلوك الفردى فى المجتمع :

١ ـ تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية •

٢ ـ تحدد الثقافة الاتجاهات ، والقيم والأهداف •

٣ ـ تحدد الثقافة الخرافات والأساطير والقوى الخفية التى يؤمن بها الأفراد •

٤ ـ تحدد الثقافة انماطا معينة للسلوك •

١ ـ ان الوظيفة الأولى للثقافة انها تحدد معانى المواقف الاجتماعية المختلفة • فحين يتقدم شخص رافعا يده اليمنى فى مواجهة شخص آخر ، فان ثقافة المجتمع تعطى هذا الموقف معنى المصافحة والسلام ، فى حين ان ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان فى ثقافة أخرى • مثال آخر ، موقف الموظف فى احدى المصالح الحكومية وقد بسط طعامه على المكتب امامه اثناء ساعات العمل الرسمية قد لا يعنى فى ثقافتنا اكثر من انه يتناول افطاره (وهو شىء محبب فى ذاته) ، فى حين ان ذات الموقف قد يعنى التاخر والهمجية والاهمال والاستهتار فى ثقافات شعوب اخرى •

---

(١) المرجع السابق ص ٧٢ •

٤ ـ وأخيرا فان الثقافة توفر للفرد أنماطا سلوكية يستطيع اتباعها فى المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر الى المرور بمصاعب التجربة والخطأ فى المواقف الاجتماعية التى يجابهها ٠

وهناك ظاهرة أساسية تربط الفرد بثقافة مجتمعه وهى تحيز الفرد لتلك الثقافة واعتبارها أفضل وأرقى الثقافات Ethnocentrism ٠ وسر ذلك التحيز مرجعه الى :

١ ـ تعود الفرد على أنماط السلوك التى تقدمها ثقافته ٠

٢ ـ عدم فهم الفرد العادى لخصائص الثقافات الأخرى ٠

٣ ـ أن التحيز للثقافة التى يعيش فى ظلها الفرد وسيلة للدفاع عن نقط الضعف والقصور التى بها ٠

والتحيز الثقافى له آثار سلوكية واضحة أهمها :

١ ـ ترويج الوحدة الجماعية والاخلاص والروح المعنوية العامة وبالتالى يصبح مصدرا للقومية والوطنية ٠

٢ ـ حماية الثقافة من عوامل التغير ٠

ان الثقافة أمر نسبى يختلف مفهومه من مجتمع لآخر . وبالتالى يختلف تاثير الثقافات على السلوك الفردى بحسب طبيعة المجتمع ومدى تقدمه وتطوره ٠

الثقافة وشخصية الفرد :

ان الجماعة هى حاملة الثقافة ٠ والتفاعل بين الجماعات من المواقف الثقافية التى تعطى للعالم المحيط بالفرد معنى ٠ تلك المعانى يكتسبها الفرد وتندمج فى تكوين شخصيته ٠ فالفرد حين يولد يكون قابلا للتشكيل فى أى اتجاه تبعا لطبيعة الثقافة التى يولد فى ظلها ٠ وكل مجتمع يحدد لنفسه مجموعات من الأنماط السلوكية العامة (الثقافة) ويعمل على تطويع الأفراد اجتماعيا وفقا لتلك الانماط السلوكية ٠ وفى هذا المبحث يهمنا أن ندرس التاثير الذى يقع على الشخصية الانسانية بحكم كون الفرد عضوا فى مجتمع له ثقافة محددة ٠

الجغرافية التى يعيش فيها ، والجماعات الاجتماعية التى يتصل بها · ان الثقافة والشخصية تتكونان داخل الشخص من خلال التعلم والتفاعل · ان الفرد يبدأ فى التفاعل مع الآخرين منذ أول لحظات حياته وبالتالى يبدأ فى اكتساب شخصيته ولكن نمط الشخصية التى يكتسبها الفرد يتحدد جزئيا بفعل الثقافة العامة التى يولد الفرد فى ظلها ·

ان الانسان يولد ولديه عدد قليل من الميول والاستجابات التى يحصل عليها بفعل الوراثة Heredity ولكن الجانب الأكبر من استجاباته (أى أنماط سلوكه) يكتسبها من الآخرين ، أى أنها تكون متأثرة بثقافة المجتمع ·

ان الثقافة بتحديدها لأنماط السلوك التى يجب على الأفراد الالتزام بها انما تؤثر فى هذا السلوك تأثيرا مباشرا ·

اذن نستطيع أن ننهى هذا الفصل بالعودة الى المعادلة الأساسية التى بدأنا بها دراستنا للسلوك الانسانى وهى أن هذا السلوك الفردى ان هو الا محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة · وان العوامل الفردية والاجتماعية والحضارية اذ تؤثر على السلوك الفردى وتشكله لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض ، بل انها تتفاعل فيما بينها لتنتج تأثيرا عاما يتبلور فى شخصية الفرد وانماط سلوكه · ان الفرد يكتسب اتجاهاته ومدركاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة وتلك الاتجاهات والمدركات تتأثر بفعل الثقافة · ولكن من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات والمدركات ذاتها تؤثر فى تحديد ادراك الفرد للجماعات والثقافة العامة وتحدد مدى استجابته لها والتزام بقواعد السلوك التى تفرضها · أى أن العلاقة دائرية ومستمرة بحيث يصعب تحديد بداية التأثير ونهايته ·



الباب الرابع

المدخل السلوكي في الادارة

The Human Approach to Organization

((ان الادارة عملية تعتمد فى نجاحها على الاستعانة بمفاهيم علوم السلوك ووضعها فى التطبيق • وقد انعكست هذه المفاهيم فى كثير من مجالات العمل الادارى بحيث يمكن القول بأن المهارة الاساسية للمدير الحديث هى التعامل مع السلوك الانسانى)) •

الفصل الاول

الاشراف والقيــادة

Supervision and Leadership

ان عملية القيادة هي ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم الى تحقيق أهداف التنظيم · ان القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد ، والمجموعة ، وظروف التنظيم · ان القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعــاون وتفــاهم أفراد مجموعته واقناعهم بان في تحقيق أهداف التنظيم نجــاحا شخصيا وتحقيقــا لأهدافهم الشخصية ·

ان وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حــاجات ورغبات أفراد مجموعته وامكانيات واحتياجات التنظيم الــذي ينتمــون اليــه جميعــا ·

ان للقيادة تاثيرا مهما في روح العمال المعنوية وانتاجيتهم ، لذلك كانت ومازال موضع اهتمام الباحثين · وهناك اتجاهان أساسيان لدراسة موضوع القيادة : الأول هو الاتجاه الذي يعتبر القيادة خاصية من خصائص الشخص القائد . والثاني هو الاتجاه الذي ينظر الى القيادة على انها ظاهرة تتوقف على الموقف المعين الذي يتيــح الفرصة لبروز القــائد ، بغض النظر عن مواهب الشخص ·

وثمة اتجاه ثالث وحديث يرمي الى التوفيق بين وجهتي النظر السابقتين·

الاتجاه الأول ـ خصائص القائد :

ان هدف هذا الاتجاه هو تحديد العوامل والخصائص التي تجعل الشخص قائدا ناجحا والتي توجد في صفات الفرد ذاته · وقد اختلف الآراء حــول مدى صحة هذا الاتجاه ، اذ لايمكن القطع بان هناك علاقة ثابتة بين صفات الفرد وبين نجاحه كقائد · يذكر بعض المؤيدين لهذا الاتجاه أن هنــاك نوعا معينا من الشخصية هو الذي يصلح لأعمال القيادة ·

ومن الصــفات التى تذكر على ســبيل المثــال فى شــخصيات القــادة الناجحين ، الرغبة فى التقدم وتحقيق الأهداف ، والرغبة فى التقدم فى العمل والحياة الاجتماعية ، والاستعداد لتحمل السلطة والمسئولية والحزم والقدرة على اتخاذ القرارات ، والخوف من الفشل · وتختلف قوائم الصــفات التى يجب توافرها فى القائد الناجح أو التى تتوافر فعلا فى مثل ذلك القائد من رأى كاتب الى آخر · وهذا ما يضعف من فاعليــة وأهميــة هذا الاتجــاه لدراسة موضوع القيادة · وعلى الرغم من هذا التناقض فانه يمكن بصفة عــامة أن نعدد بعض الصفات التى غالبا ما ترتبط بالقيادة الناجحة :

الذكاء : ان عمل القائد سواء فى محيط ادارة الأعمــال أو غيــره من الأعمال يتطلب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التى تواجهه ·

النضج الاجتماعى : ان الفشل لا يجعله عاجزا عن الحركة ولا النصر أو النجاح يجعلانه ينسى الهدف ·

التحفز الذاتى : القائد الناجح يكون مدفوعا الى عمله بحوافز داخلية نابعة من نفسه ·

المقدرة على فهم الناس والتعامل معهم : ان المدير أو القائد الناجح هو أصلا خبير بالعلاقات الانسانية وأسس تنظيمها ·

وبصفة عامة نخلص الى القول بأن الاتجــاه الى التركيز عــلى بعض الصفات الشخصية للفرد واعتبارها مقياسا للقيادة الناجحة ، لا يمثــل كل الحقيقة فى هذا الموضوع · ان القيادة ليست موهبــة فردية ، ومجرد توافر بعض الصفات فى الفرد لا يضمن له أن يكون قائدا ناجحا ·

الاتجاه الثانى ــ خصائص الموقف :

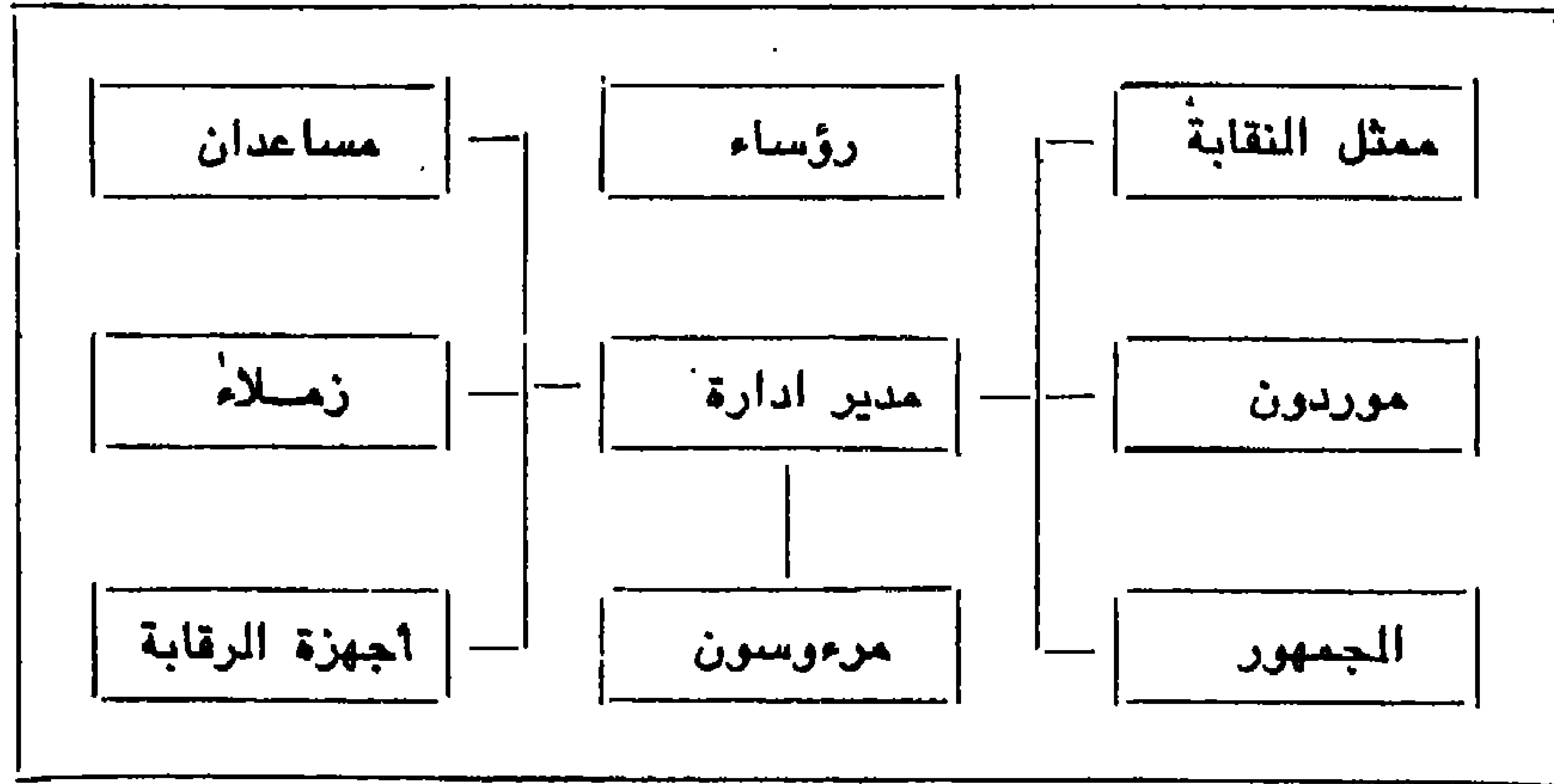
ان الاتجاه الآخر لدراسة القيادة يضع التركيز كله على الموقف الذى يوجد فيه الفرد والذى يحدد امكانياته كقائد · ويدل هذا الاتجاه على أن بعض الأفراد يحرزون نجاحا باهرا فى القيادة فى بعض المواقف ولكنهم يفشــلون تماما اذا تغير هذا الموقف · والموقف يعنى زمانا ومكانا معينين ومجمــوعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة ·

وهذا الموقف يشمل القائد وأفراد جماعته المباشرين ، وزملاءه فى العمل ورؤساءه وأناسا خارجين تكون لهم علاقات عمل معه · ان هذا الموقف الاجمالى

والتفاعل المستمر بين عناصره المختلفة ، هو الذى يحدد امكانية نجاح الفرد كقائد • والشكل رقم (١) يوضح مثلا على هذا الموقف •

ويركز هذا الاتجاه الثانى على أن القيادة ليست موهبة يتمتع بها فرد دون آخر • ولكن القيادة هى نتيجة تفاعل القائد مع أعضاء جماعته فى ظروف محددة • وكل من هذه العناصر (القائد ، والمجموعة ، والظروف) يؤثر فى العناصر الأخرى ويتأثر بها •

وعلى هذا فان القيادة تتوقف على الموقف المعين • فالمشاكل المختلفة ، ومجموعات الأفراد المختلفة ، والاتجاهات المختلفة داخل المجموعة الواحدة ، كلها تدعو الى استعمال أساليب وكفايات قيادية مختلفة •



شكل رقم (١)

وقد ظهر اتجاه أخير يرمى الى التوفيق بين الاتجاهين السابقين • وعلى هذا فالقيادة بالنسبة الى ذلك الاتجاه الأخير تتوقف على صفات الشخص من ناحية ، ومن ناحية أخرى على الموقف الذى يجد القائد نفسه فيه •

خصائص القيـــادة :

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف • وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادى فى التأثير فى الكفاءة الانتاجية للعمال • ان القيادة عملية انسانية فى أساسها ، فالآلات لا تقود • والقيادة عملية أساسها حفز

الأفراد ودفعهم الى العمل • والقيادة تسعى لتحقيق الأهـداف • من ناحيـة اخرى فالقيادة هى مركز السلطة والمسئولية •

انواع القيـــادة :

١ ـ القائد الايجـابى والقائد السلبى :

القائد الايجــابى يدفع افراد مجموعته الى العمل وزيادة الكفــاءة عن طريق اثارة حوافزهم الذاتية واقناعهم بالهدف وكسب تعـاونهم • والقائد السلبى يدفع افراد مجموعته الى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد • القائد الايجابى يحقق اهداف التنظيم وفى الوقت ذاته يحقق الرضاء للعاملين بينما السلبى قد يفشل أو ينجح فى تحقيق الأهداف ، ولكنه ينجح دائما فى نشر الاستياء والقلق بين معاونيه •

٢ ـ القائد الأوتقراطى والقائد الاشراكى :

القائد الأوتقراطى أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات فى يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك فى مناقشة أوضاع العمل • انه يرسم كل شىء ويحدد كل شىء وليس عليهم الا التنفيذ ، والقائد فى هذه الحالة يتحمـل كل المسئولية • وهذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يفرون من المسئولية خشية الفشل والعقاب ، اما القـائد الاشراكى فهو الذى يشرك الأفـراد فى عملية تخطيط وتنظيم العمـل ويكتفى بتحـديد الأهداف العامة تاركا التفاصيل للأفراد ذاتهم يقررونها بأنفسهم •

مهـــارات القيـــادة :

بصفة عامة ينبغى أن تتوافر لدى القائد مهارات ثلاث :

١ ـ مهـارة انسانية :

وهى القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين افراد التنظيم • ان العلاقات الانسانية هى جزء لا يتجزأ من العمل اليومى للمدير وبالتالى تصبح المهارة الانســانية شرطا اساسيا فى المـدير •

٢ ـ مهـــارة فنيــة :

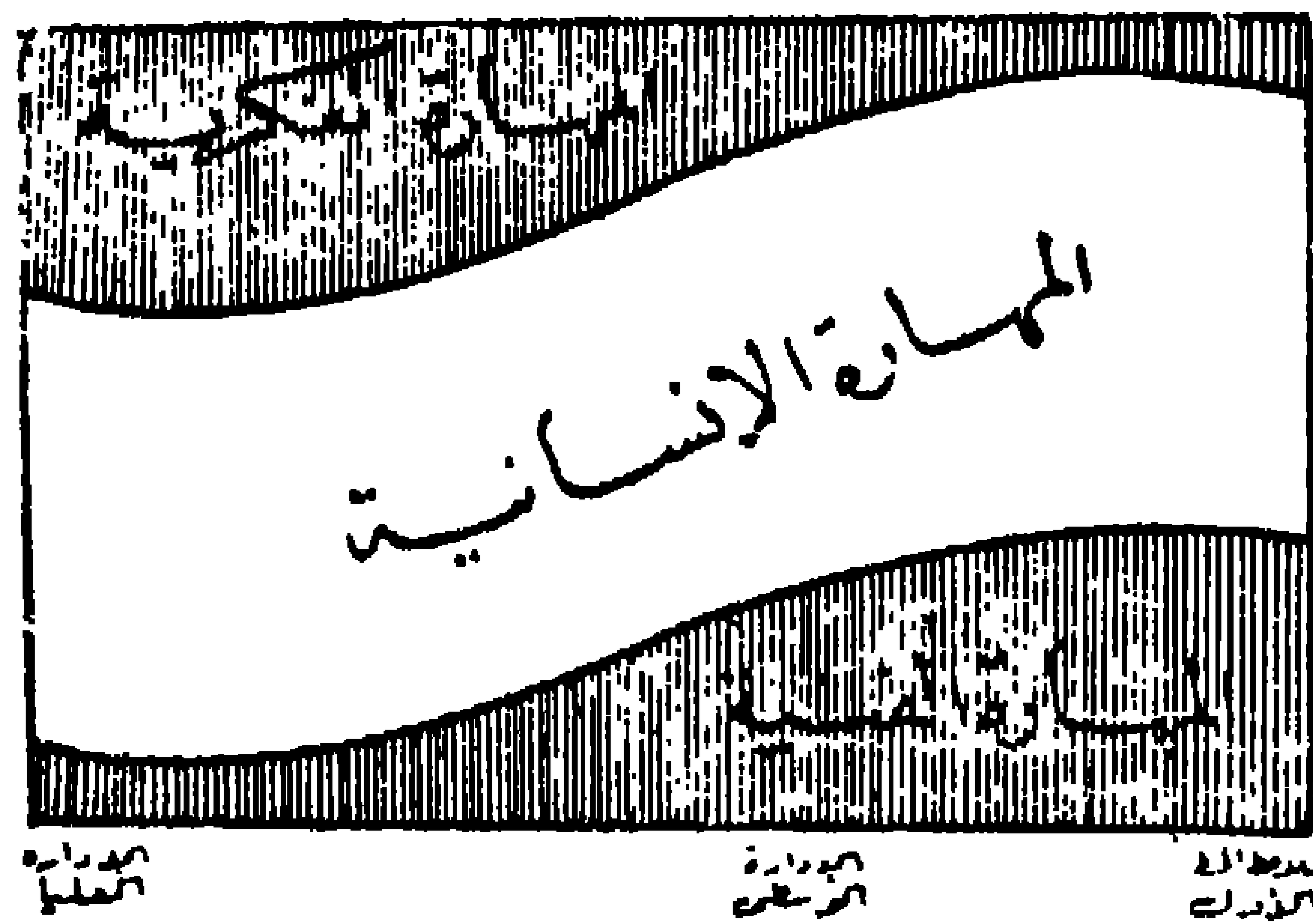
وهى المعرفة والفهم لنوع العمل الذى يؤديه المدير مثل مدير الحسابات الذى ينبغى أن يكون ملما بقواعد المحاسبة واصولها ، ومدير الأفراد الـذى ينبغى أن يكون دارسا لأسس ادارة الأفراد ومشاكلها ٠

٣ ـ المهـارة الفكرية :

هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأى مشكلة أى هى القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة ٠

وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الادارى للمدير ، فالمهارات الفكرية مثلا تزداد اهميتها كلما ارتفع مستوى المدير فى التنظيم ، والشكل رقم (٢) يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الادارية المختلفة ٠

والقيادة تعنى القدرة على التأثير فى الأفراد وتوجيه سلوكهم فى اتجاه معين ، بغض النظر عما اذا كان القـائد يملك سـلطة رسمية لهذا الغرض أم لا ٠ وبالتالى فان القيادة قد تنبع من التنظيم غير الرسمى للعمال ، فنجد أن أحد العمال هو القائد الفعلى للمجموعة وليس المشرف الرسمى ٠ ان القيادة تعتمد على القدرة على التأثير النابعة من قوة الفرد ٠ ومصدر هذه القوة قد



شكل رقم (٢)

يكون المركز الرسمى الذى يشغله ، أو قد يكون خبرة الفرد وعلمه أو سيطرته على ناحية مهمة من نواحي اشباع حاجات الأفراد ٠

وعلى العكس من ذلك ، فان الاشراف هو عبـارة عن ممارسـة السلطة الرسمية الممنـوحة للفرد بوصفه عضوا فى التنظيم الرسـمى ، فالمشرف يتم اختياره لأداء دور معين ويجعل أهداف التنظيم العامة نصب عينيه ٠ وقد تجتمع فى الشخص الواحد وظيفتا المشرف بحكم مركزه الرسمى ، والقائد الفعلى بحكم قدرته على التاثير فى الأفراد وتوجيه سلوكهم ٠ والاشراف كالقيادة له أنواع هى الاشراف الأوتقراطى ، والديمقراطى (الاشراكى) ٠ ولا شك أن أنسب نوع من أنواع الاشراف هو ذلك الذى يلائم احتياجات المجموعة ٠ ولو أنه ثبت بصفة عامة أن الأسلوب الديمقراطى هو أحسن أساليب الاشراف من حيث رضاء الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الانتاجية ٠

الفصـــل الثـــانى

الاتصـــالات

Communications

ان من المهام الأساسية للمشرف عملية انشاء واستغلال نظام للاتصالات الفعالة بينه وبين العـــاملين فى الشركة أو الوحدة التى يشرف عليهـــا ٠ ان الاتصالات بين المشرف والعاملين هى الوسيلة التى يوجه عن طريقها جهودهم ٠ وعملية الاتصالات هى فى حقيقة الأمر عملية تدفق المعلومات من أحد أطراف العلاقة الى الأطراف الأخرى ٠ فالمشرف أو المدير يستطيع باستخدام ســبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ، ويساعد على تحديد أهداف الجماعات المختلفة داخل التنظيم ٠ فالمشرف يشرح للعامل الواجبات والأعمـــال التى تتوقع الادارة منه أن يؤديهـــا ، والامكانيات التى تضعها الادارة تحت تصرفه لتساعده على تحقيق هذه الأهداف ٠ كما أنها سبيل الادارة لابلاغ العـــاملين رأيهـــا فى مســتويات الأداء والانتـــاج ٠ ان الاتصالات من الادارة الى العاملين هى السبيل أمام العـــامل الى أن يحدد لنفسه مجالات العمل المتاحة أمامه ، وعن طريقها أيضا يستطيع المشرف أن يستخدم نظم المكافآت والعقوبات بتوضيح أنماط السلوك التى ينبغى عـــلى العامل اتباعها ٠ اذن بدون سيل المعلومات من المشرف الى العامل ، لايستطيع الأخير أن يحدد الموقف ولا اتجاه العمل الذى ينبغى عليـــه أن يسلكه ، ولا يستطيع أيضا معرفة رأى الادارة فى مستوى أدائه وانتاجيته ٠ والخلاصة أن العامل يصبح فى موقف غير مستقر بدون تلك المعلومات المهمة ٠

من الناحية الأخرى فان تدفق المعلومات من العاملين الى الرؤســـاء ، ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح ٠ فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه ويفهم رغباتهم ومشاكلهم ٠ كما أنه عن طريق هـــذه الاتصالات يستطيع المشرف أن يصحح أية أفكار خاطئة لدى العمال عن أهداف وسياسات الادارة٠ ان تدفق المعلومات من أسفل الى أعلى يضمن اكتشـــاف المشاكل والمتاعب قبل حدوثها ، سواء بالنسبة الى الفرد أو المجموعة ، وبذلك تتاح الفرصة للادارة للعمل على تفادى تلك المشاكل وتجنب آثـــارها الضارة

فغالبا سيحاول فهم المقالة على أن الآلية تمثل خطرا يهدد العمال فى أرزاقهم بدلا من أن يفهمها على انها دليل على التقدم وزيادة الرفاهية · ان هذا التشويه المتعمد للمعلومات،ينتج عنه عدم توافق المعلومات مع آراء الشخص ومذاهبه ·

٣ ـ التذكر الاختيارى للمعلومات :

وحتى اذا لم يستطع الفرد تحقيق التوافق بين المعلومات التى تعرض لها وبين آرائه ومعتقداته عن طريق التشويه المتعمد فانه مازال قادرا على أن ينسى تلك المعلومات او يتناساها حتى يتجنب متاعب عدم التجانس بينها وبين ارائه · مثلا نجد أن المعلومات التى تتحدث عن تاريخ الحركة النقابية وكفاح العمال ضد الرأسمالية ، عندما تعرض على عمال يؤيدون الحركة النقابية ويقتنعون بفوائدها ، فهم يميلون الى تذكر هذه المعلومات اكثر مما يميل العمال الذين يعارضون الحركة النقابية ولا يهتمون بها ·

٤ ـ القرار الاختيارى :

ان الهدف من اية رسالة تحوى معلومات ترسل من فرد (أ) الى فرد آخر (ب) هو أن يقتنع (ب) بما جاء فى الرسالة ويتخذها معيارا للتصرف ، أى يحدد سلوكه وتصرفاته وفقا لما بلغه من معلومات · ولكن نجد أن الشخص قد تصل اليه معلومات لا يريدها ، وعلى الرغم من فهمه لحقيقتها وتذكره لها ، الا انه لايزال يملك القرار الأخير فيما اذا كان سيحدد سلوكه تبعا لها أم لا · هذه القدرة من جانب الفرد على مجابهة سيل المعلومات المتدفق عليه ، تجعل مهمة الادارة صعبة للغاية فى توصيل المعلومات الصحيحة عن سياستها وأهدافها الى العمال ، وفى التاثير فيهم لاتخاذ تلك المعلومات اساسا لتحديد سلوكهم ومعدلات أدائهم فى العمل · وهذه الصعوبة تعنى أن مهمة الادارة ليست تصميم وسائل الاتصالات طبقا لمحتوى الرسالة ذاتها ، ولكن بناء على دوافع ورغبات العاملين · ومن ناحية أخرى ينبغى على الادارة أن تعرف رأى العاملين فى المعلومات التى أرسلت اليهم ، وذلك لاكتشاف أى تحريف أو تشويه أدخل عليها والعمل على توضيح ذلك لهم ·

ان ما يزيد من صعوبة مهمة تصميم برامج الاتصالات فى الصناعة ، ميل الأفراد الى تجنب وسيلة الاتصال اذا لم تتفق مع آرائهم ، دون اية محاولة للتفرقة بين أنواع المعلومات التى تصلهم عن طريق الوسيلة نفسها · فمثلا

العمال بمهمة تزويد العمال بمعلومات قد لا تكون فى غالب الأمر صحيحة وتؤثر تاثيرا ضارا فى الروح المعنوية وكفاءتهم الانتاجية ٠

ومن ناحية أخرى فان الادارة تلجأ الى وسائل مختلفة للحصول على المعلومات من العمال والموظفين ٠ مثال ذلك صناديق الاقتراحات واستفتاءات المرأى العام والاتجاهات ٠ كما أن هناك وسائل فعالة لتحقيق الاتصالات فى الاتجاهين السابقين مثل الاجتماعات المشتركة ، والدورات التدريبية ، والمجالس المشتركة للانتاج والخدمات ٠

ان الاتصالات مهمة للرئيس كجزء اساسي من عمله الذى يبغى من ورائه توجيه جهود مرؤوسيه الى تحقيق هدف معين ٠ وفى الوقت ذاته فان الاتصالات لا تقل اهمية بالنسبة الى المرؤوسين فى محاولة تفهم العالم المحيط به وتحديد موقفهم من هذا العالم ٠



الفصل الثالث

بعض المشكلات الانسانية للعمل

Some Human Problems of Work

(١) مقـــاومة التغيير :

ان مشكلة المقاومة للتغيير من اعقد المشاكل التى تواجه الادارة الصناعية الحديثة عند مناقشة تنظيم العــلاقات الانسانية · ان عملية التغيير تنطــوى على رغبة الادارة فى جعل العمال يغيرون أنماط سلوك اعتادوها الى أنمــاط جديدة تتفق مع التعديلات المقترح ادخالها على العملية الانتاجية · ان الادارة غالبا تبحث مشروعات التغيير من الناحية الفنية والهندسية ، وتنظر الى العائد من التغيير من وجهــة نظر اقتصادية من حيث تاثيره فى النفقــات وحساب الأرباح والخسائر · ولكن غالب الأمر ان تأثير التغيير فى الأفراد الــذين سيتأثرون به ، لا يشكل جانبا أساسيا من تفكير الادارة · ان مشروعات التغيير تقوم أساسا على افتراض ضمنى بأن العمال سوف يقبلونه ويتأقلمون بالوضع الجديد · وغالبا ما تقدم الادارة مشروعات أو قرارات التغيير الى العمال فى صورة أوامر ينبغى عليهم اطاعتها والا سوف يلقون الجزاء · ان هذا التفكير يقوم على أساس افتراض لم تثبت صحته ، وهو ان الفرد على استعداد لتغيير سلوكه واتجاهاته بمجرد علمه بأخبار التغيير · ولكن كما ســبق وأوضحنا عندما تحدثنا عن الاتصالات ، ان الأفراد قادرون على تشويه المعلومات التى تصلهم ، كما أنهم قادرون على عدم الاستجابة لتلك المعلومات ان لم تكن متفقة مع آرائهم ومعتقداتهم · أى ان الفرد يعمد الى مقاومة المعلومات الواردة اليه اذا كانت مغايرة لما يعتقد انه واجب ومهم وبالمنطق نفسه فان الأفراد عنــدما يواجهون تغييرا لا يتفق مع اهدافهم ورغباتهم ، لا يكتفون بمقاطعته بل يقاومونه ويعمدون الى احباطه ·

وقد تبين من الدراسات ان السبب الأساسى الذى يجعل الأفراد يقاومون أى تغيير ، هو عدم وجود البيــانات الكافية لديهم عن هذا التغيير وأهدافه وتاثيره فيهم وفى اعمالهم · ان دافــع المحــافظة على اعمــالهم وعلاقاتهم

الآن ؟ وهنـا يأتى دور مدير التـدريب الـذى يقترح وسـائل تدريبية معينـة وتصميمات خاصة بكيفية وضع التدريب موضع التنفيذ !

٤ ـ يحدد المدير التنفيذى أهداف التدريب بمساعدة مدير التدريب ٠

٥ ـ يتولى المدير التنفيذى عملية التدريب ، بينما يتابع مدير التدريب سير العملية ويحاول توجيه التدريب فى الوجهة الصحيحة عن طرق المدير التنفيـذى ٠

تطور سير التدريب :

ان عملية التدريب هى وظيفة تنفيذية أساسية تتم بمعونة وارشاد مدير التدريب الاستشارى ٠ ان هدف التدريب هو حفز المرؤوسين الى التعاون مع الرئيس وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المشروع ٠ والآن كيف تتم عمليـة التدريب ؟

١ ـ الخطوة الأساسية التى لا غنى عنها فى عملية التدريب ، هى أن يتفهم الرئيس بكل عمق ماهية الأهداف ألتى يريد تحقيقها ٠ ان عليه أن يحدد بدقة ، السلوك الذى يريد تغييره ٠ ويتم ذلك ببحث العملية الانتاجية بكل دقة وتحديد طرق العمل وكفايات العمال ، وبالتالى يمكن الوصول الى ذلك الجزء من الأداء الذى يقف فى سبيل تحسين الانتـاج والواجب تغييره عن طريق التدريب ٠ المهم أن يحدد الرئيس تماما وبمنتهى الوضوح ما الذى يريد أن يغيره عن طريق التدريب ٠

٢ ـ وهذا التحديد من جانب الرئيس ينبغى أن يرافقه عملية تصور لرد الفعل لدى العاملين بعد انتهاء التدريب ٠ ما هو موقفهم من السلوك الجـديد الذى يريد الرئيس تدريبهم عليه ؟ هل يتفق مع آرائهم واتجاهاتهم ، هل هناك احتمال للمقاومة من جانبهم ؟ ان هذا التصور مفيـد فى عملية تصميم برامج التدريب ومحاولة تجنب مقاومة الأفراد له ٠

٣ ـ والخطوة الثانية هى استعراض ما اذا كانت أنواع السلوك المطلوب تدريب العمال عليها سوف تؤدى الى مكافآت أو مزايا بالنسبة اليهم ، أم أن أنواع السلوك التى اعتادوها هى مصدر الرضاء ؟ ان الاجابة عن هذا السؤال

تحدد رد الفعل لدى العمال عند التدريب ، إذ لو كانت أنواع السلوك القديمة هي مصدر الرضاء ، بينما الطرق الجديدة للأداء لا تؤدي الى الدرجة نفسها من الرضاء ، لأصبح من المتوقع أن الأفراد بعد التدريب لن يلتزموا بالطرق الجديدة بل سيعودون الى انماط السلوك القديمة والتي ثبتت لهم فاعليتها ٠

٤ ـ ينبغي أيضا تعرف اتجاهات الأفراد وميولهم وآرائهم بالنسبة الى الموضوعات التي سيشملها التدريب

٥ ـ وهنا يبدا التدريب الفعلي سواء كان في قاعة للمحاضرات أو كان تدريبا غير رسمي أثناء اداء العمل ٠ وأهم شيء تجب مراعاته في هذه الفترة ، هو المثابرة على تقديم الأفكار الجديدة وعدم الانحراف عما يقال أثناء التدريب، أي تجب مطابقة واقع العمل للأفكار الواردة في أثناء التدريب ٠

٦ ـ ان نجاح التدريب وفعاليته يتوقفان على مدى اسهام الأفراد في تحديد الأهداف والنظم التدريبية ٠ ان من واجب الرئيس في هذه المرحلة العمل على اشراك العمال في العملية التدريبية بطريقة أكثر إيجابية بالمناقشة والحوار في طرق التدريب ووسائله والأهداف المرامية اليها ، وما هي احسن الوسائل التي تحقق تلك الأهداف ٠

وفيما يلي تلخيص لأهم الأفكار الواردة في هذا البحث عن التدريب :

١ ـ ان التدريب هو مسئولية الرئيس المباشر ، فطبيعة مركزه تجعله افضل من يقوم بهذه الوظيفة عن طريق تحكمه في وسائل اشباع حاجات الأفراد أثناء العمل ٠ ومدير التدريب يشغل مركزا إستشاريا يقدم العون والمساعدة ، ولكنه لايقوم بالتدريب فعلا ٠

٢ ـ ان عملية التدريب بوصفها تهدف الى تغيير سلوك واتجاهات الافراد يجب أن تتم عن وعي بأنواع المقاومة للتغيير التي تنمو بين الأفراد نتيجة لعملهم في مجموعات تمثل مصالحهم وتشبع فيهم الرغبة في الاستقرار والأمن ٠ ان على الرئيس أن يتفهم هذه المقاومة وأسبابها ويعمل من خلالها عن طريق زيادة اشراك الأفراد في العملية ٠

٣ ـ ان عملية تغيير السلوك تتم اما عن طريق الوعد بزيادة فرص اشباع الحاجات أو عن طريق التهديد بخفض هذه الوسائل ٠

(جـ) الرضاء عن العمل واثره فى الانتاج :

تحدثنا فى فصل سابق عن محددات الرضاء عن العمل بالنسبة الى الأفراد · وقد بينا أن أهم العوامل التى تحدد رضاء العمال عن أعمالهم هى الاشراف ، وجماعات العمل ، ومحتوى العمل ذاته ، والأجر ، وفرص الترقى·

والسؤال الذى نعرض له الآن هو : ما أثر رضاء العمال عن أعمالهم فى كفايتهم الانتاجية وسلوكهم فى العمل ؟ اذا لم تكن تلك العلاقة واضحة أو ذات أهمية فما هو الداعى اذن الى أن نشغل أنفسنا بموضوع العلاقات الانسانية وحوافز العمل وما الى ذلك ؟

١ ـ الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل :

يقودنا التفكير المنطقى الى افتراض أنه كلما زاد رضاء الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء فى هذا العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية · لقد أجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض · وقد أظهرت كل تلك الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضاء عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض ·

٢ ـ الرضاء عن العمل ومعدل الغياب :

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما اذا كان سيذهب الى العمل فى بداية اليوم أم لا · ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل اذا قرر عدم الذهاب الى العمل · فان كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل ، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح · ومن العوامل الأساسية التى يمكن الاعتماد عليها فى عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال ، الرضاء عن العمل · والفرض هنا أنه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضاء أثناء وجوده فى عمله أكثر من الرضاء الذى يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل ، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح · من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب · وقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض · ففى دراسة أجريت سنة ١٩٥٥ وجد الباحثون أن معامل

الارتباط بين الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب فى شركة انترناشيونال هارفستر يصل الى ـ ٢٥ر٠ وفى دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هـو ـ ٣٨ر٠ ٠

٣ ـ الرضاء على العمل والاصابات :

ان الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ، انما هى تعبير جزئى عن عدم رضاء الفرد عن عمله وبالتالى انعدام الـدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فى العمل ذاته ٠ وعلى هذا يميل الباحثون الى افتراض عـلاقة سلبية بين الرضـاء عن العمل وبين معـدلات الحوادث والاصابات فى العمل ٠ وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذى لا يشعر بدرجة عالية من الرضاء عن عمله ، تجده أقرب الى الاصابة ، اذ أن ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذى لا يحبه ٠ ولكن هذا التفسير غير مقبول مـن بعض الكتاب لذا نجد فروم (١) يرجح الرأى القائل بأن الاصابات هى مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس ٠ وأيا كان التفسير ، فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والاصابات ، وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل ٠

٤ ـ الرضاء عن العمل ومعـدل اداء العمل :

ان المبدأ الأساسى الذى يتخلل فلسفة العلاقات الأنسانية هو أن هناك علاقة ايجابية بين الشعور بالرضاء عن العمل وبين معدلات الأداء ٠ بل ان الهدف الأساسى الذى ترمى اليه فلسفة العلاقات الانسانية هو زيادة الانتاجية عن طريق زيادة رضاء العامل عن عمله ٠

ولكن هل هذه العلاقة صحيحة؟ ان الدراسات التى أجريت بواسطة مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشـجان تلقى بعض الشك حول صحة هذه العلاقة ٠ ففى بعض هذه الدراسات لم يستدل على وجود أية فروق فى معدلات الرضـاء عن الأجـر ، أو مركز العمـل الاجتمـاعى أو الزمـلاء بين مجموعات العمال ذوى الانتاجية العالية ومجموعات العمال ذوى الانتـاجية

---

(١) Vroom, V. op. cit.

المنخفضة وكان رأى بريفيلد وكروكت بعد أن قاما باستعراض شامل لكل ما كتب عن هذا الموضوع ، أنه ليس هناك دليل قاطع على تلك العلاقة الايجابية بين الروح المعنوية للعمال ممثلة فى الشعور بالرضاء عن العمل وبين انتاجيتهم ٠

ان تحديد العلاقة بين الإنتاجية وبين الروح المعنوية أمر ليس باليسير ، اذ أن هناك عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر فى اتجاه ودرجة العلاقة . فمن الممكن تصور الروح المعنوية كمؤثر فى الانتاجية ، بالمنطق نفسه يمكن تصور الانتاجية كمؤثر فى الروح المعنوية ، اذ كلما ارتفعت انتاجية العامل زاد ما يحصل عليه من مكافآت ٠ وقد يكون هذا سببا فى رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضاء عن عمله ٠ كما أن العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية يمكن أن تتأثر بعدد كبير من العوامل الأخرى التى تخرج عن سيطرة العامل أو الادارة ٠

الفصل الرابع

المدخل الانسانى للتنظيم

The Human Approach to Organization

لقد نما اتجاه أو حركة العلاقات الانسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكى فى النظر الى التنظيم · ولذلك نجد أن حركة العلاقات الانسانية كانت بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادىء التى رسخت فى الأذهان واثرت على التطبيق نتيجة للنظريات الكلاسيكية · لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التى لم تلق الا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية · ويعتبر التون مايو (١) Elton Mayo الممثل الرسمى لهذا الاتجاه فى التفكير التنظيمى حيث أسهمت الدراسات التى قام بها فى مصانع شركة ويسترن اليكتريك (مصانع هورثورن) على لفت الأنظار الى دور العلاقات الانسانية وأهميتها فى السلوك التنظيمى · كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الانسانية اسم كورت ليفين (٢) بدراساته فى مجال الجماعات الصغيرة ديناميكية الجماعات ·

وقد اكتشف التون مايو وزملاؤه أن :

١ ــ كمية العمل التى يؤديها العامل (وبالتالى مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وانما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية ·

٢ ــ أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضاء ·

---

(١) Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

(٢) Kurt Lewin, «Group Decision and Social Change», in Swanson, G.E., T. M. Newcomb, and E. L. Hartley (eds.), Readings in Social Psychology. N.Y. : Holt, Holt, 1952, p. 472.

كل تلك الآثار الضارة قد تنجم عن التوسع فى تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، ومن ثم يمكن أن نفسر الفرض الذى قامت عليه حركة العلاقات الانسانية من ان التخصص ليس بالضرورة اكفأ انواع التنظيم ، كذلك يمكن أن نفسر الدعوة الى تكبير العمل Job Enlargement واشراك العمال فى الادارة Participation in Management التى تنادى بها نظريات العلاقات الانسانية ٠

وأخيرا فان حركة العلاقات الانسانية كشفت عن اهمية الجماعات فى تحديد سلوك العمال وتوجيهه ٠ ان السلوك الفردى للعامل انما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها ٠ وبالتالى لا يمكن النظر الى العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظريات الكلاسيكية ، بل يجب النظر اليهم باعتبارهم أعضاء فى جماعات وأن لتلك الجماعات تقاليدا وعرفا يلتزم بهما الأفراد ٠ والمشكلة الأساسية اذن أن تلك التقاليد والقواعد الجماعية اذ تؤثر على السلوك الفردى للعامل وتحركه فى اتجاه دون آخر ، قد تكون عقبة أساسية فى سبيل تحقيق أهداف التنظيم اذا اختلفت أو تناقضت أهداف الجماعة عن الأهداف التنظيمية العامة ٠

وبنا على الفروض الأربعة السابقة التى قدمتها النظرية الانسانية فقد حددت تلك النظرية أهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى كالآتى :

١ ـ القيادة Leadership

٢ ـ الاتصالات Communications

٣ ـ المشاركة Participation

وقد وضحت أهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانت أولاها سلسلة التجارب التى اجريت بمصانع هوثورن Hawthorne فى الفترة من ١٩٢٧ الى ١٩٣٢ وقد عرف هذه الدراسات باسم « دراسات هوثورن » نظرا لما ترتب عنها من نتائج شديدة الوقع والتأثير على الفكر الادارى والتنظيمى ٠ وكانت أهم هذه النتائج هى غير المتوقعة اى تلك التى لم تخطر على بال التون مايو وزملائه حين بدأوا دراساتهم ٠ مثال ذلك انه فى تجربة هدفت الى التعرف على اثر زيادة الاضاءة على مستوى الانتاج فقد دهش الباحثون حيث لم تثبت اى علاقة بين المتغيرين على عكس ما كانت تتنبأ به نظرية الادارة العلمية من

ان زيادة الاضاءة لابد ان تؤدى الى زيادة الانتاج · ومما اثار دهشة الباحثين انه فى بعض مراحل الدراسة ثبت أن مستوى الانتاج ارتفع برغم خفض الاضاءة الى مستوى اقل مما كانت عليه قبل بدء الدراسة · وقد كانت هذه الدراسة بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نتائجها تثير الشك واحدة بعد الأخرى فى صحة فروض النظرية الكلاسيكية (الادارة العلمية) عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية وبين معدل الانتاج · وقد بحث التون مايو وزملاؤه العلاقة بين عدد من المتغيرات وبين الانتاجية · ومن تلك المتغيرات :

- كثافة الاضاءة ·
- فترات الراحة ·
- نظام دفع الأجور ·

وفى كل تلك الدراسات كان فريق الباحثين يصل الى نفس النتيجة وهى عدم وجود علاقة واضحة او ثابتة بين اى من المتغيرات وبين الانتاجية ، حيث كانت الانتاجية تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغيير فى تلك العوامل · لذلك كان التساؤل عن الأسباب أو العوامل التى أدت الى ارتفاع الانتاجية ، وكانت الاجابة هى أن الزيادة فى انتاج العمال موضع الدراسة كانت بسبب :

- التغير فى الموقف الاجتماعى للعمال ·
- التغير فى مستوى رضائهم النفسى عن العمل ·
- انماط التفاعل الأجتماعى الجديدة بين العمال بعضهم بعضا ، وبينهم وبين الباحثين وممثلى الادارة ·

«Increased production was the result of the changed social situation of the workers, modifications in their level of psychological satisfaction, and new patterns of social interaction, brought about by putting them into the experiment room and the special attention involved».

---

(١) Etzioni, A., Modern Organizations. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, inc. 1964, p. 33.

وقد ترتب على تلك التجارب اكتشاف اهمية « العوامل الاجتماعية » فى الانتاج • ثم كانت تجربة أخرى أجريت على بعض العمال فى حجرة لف أسلاك لوحات التحويل • وقد أسهمت هذه التجربة فى هدم بعض الفروض الأساسية للادارة العلمية • فقد تبين للباحثين بجلاء تام ان العمال لا ينتجون بكامل طاقتهم بل هم يقيدون الانتاج ، وانهم يلتزون بتقليد أو عرف حددته جماعة العمل عن كمية الانتاج المعقولة بغض النظر عن أنها تقل عن الحد الذى قدرته الادارة • وقد تقييد الانتاج واضحا برغم انه كان يحرم العمال من الحصول على دخل أعلى مما كانوا يحصلون عليه

وقد أدت هذه السلسلة من التجارب الى تثبيت ما يسمى « اثر هوثورن » أو «The Hawthorne Effect» ويقصد بذلك أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تاثير على الانتاجية •

وقد استمدت نظرية التنظيم الانسانية من تجارب هوثورن بعض المبادى الأساسية اهمها :

١ ـ أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التى تنشأ بين مجموعات من الأفراد Groups of Individuals وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين •

٢ ـ أن السلوك التنظيمى يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط جماعية ناشئة من التقاليد والعرف التى تؤمن بها الجماعة وتفرضه على أعضائها •

٣ ـ أن القيادة الادارية تلعب دورا أساسيا فى التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها وعرفها بما يتناسب مع أهداف التنظيم • كذلك فان القيادة الادارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى •

٤ ـ أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم غير الرسمى فى التنظيم الرسمى عن طريق اشراك العمال (العاملين بصفة عامة) فى عملية الادارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم

٥ ـ أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقصوره على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية Grapevine وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية فى التأثير على سلوك

العاملين • لذلك ينبغى النظر الى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمى •

وبذلك نرى أن حركة العلاقات الانسانية كانت على خلاف واضح وأساسى مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الادارة العلمية • ولكن هناك شىء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكى والانسانى ، هو أن كلا منهما لم يكن يرى أى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمى وبين احتياجات الفرد ورغبته فى السعادة •

لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاجية • وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذى يوفر أكبر قدر من الاشباع لتلك الرغبات الانسانية ، أعلى التنظيمات كفاءة •

«The Human Relations approach assumed that the most satisfying organization would be the most efficient». (١)

وقد أوضحت حركة العلاقات الانسانية أن الاشباع لايقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب ، بل هناك حاجات غير اقتصادية Non-economic يسعى الانسان الى اشباعها وبالتالى يجب على التنظيم أن يوفر لها فرص التحقق والاشباع • وقد الحت حركة العلاقات الانسانية الى بعض الوسائل المؤدية الى ذلك ومنها :

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية فى العمل •
- توفير القيادة الديمقراطية •
- تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة فى التنظيم ، كذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات •

بمعنى آخر فان حركة العلاقات الانسانية كانت تدعو الى ربط التنظيم والعمل بالحاجات الاجتماعية للأفراد • أى أن توزيع العمل وتحديد هيكل التنظيم يجب أن يتما أخذا فى الاعتبارات طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية •

---

(١) Etzioni, A., op. cit., p. 39.

وقد بلور أحد دعاة العلاقات الانسانية فلسفتها بقوله : ان على التنظيم أن يقنع الأفراد أن الأهداف التى يسعى الى تحقيقها تستحق جهـودهم ، وأن يجعـلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم ·

«Employees should have a feeling that the company's goal is worth their effort; they should feel themselves part of the company and take pride in their contribution to its goal».

واذا استخدمنا لغة التنظيم الحديثة نستطيع القول بأن حركة العلاقات الانسانية كانت ترى أن التنظيم نظام مغلق Closed System يتوقف سلوكه وانتاجيته على ما يجرى بداخله فقط · وأن التنظيم يكون فى حالة توازن اذا تحقق التعادل والاتفاق بين :

(أ) أهداف التنظيم ·

(ب) أهداف وحاجات أعضاء التنظيم ·

وقد تصور دعاة العلاقات الانسانية أنه اذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم فى وضع مثالى يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشـاكل · ويصبح أعضاء التنظيم فى حـالة رضاء Satisfied وسـعداء Happy. تلك هى الخطوط العامة لأفكار حركة العلاقات الانسانية كما نمت من خـلال تجارب ودراسات هوثورن · وسنرى فى البحث التالى نماذج لأفكار انصـار العلاقات الانسانية · ولكن يجدر بنا الآن أن نلفت النظر الى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب تفكير مدرسة العلاقات الانسانية والنتائج التى انتهت اليهـا :

١ ــ ان حركة العلاقات الانسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمى بل انها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشرى · فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها مجموعات من جماعات العمل الاجتماعية· ولقد صورت حركة العلاقات الانسانية تلك الجمـاعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية · ولكن الواقع يشير الى أنه حيث توجد بعض

---

(١) Burleigh B. Gardner, Human Relations in Iudustry Chicago : Irwin, 1945, p. 283.

امرا غير مقبول قد يمثل فى الواقع متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمى ٠

٥ ـ ان حركة العلاقات الانسانية فى تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمى تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمى ولا تتبين أثره فى تشكيل سلوك أعضاء التنظيم ٠

٦ ـ ان حركة العلاقات الانسانية اذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية انما تهمل أثر الحوافز المادية وغيرها ٠ وهى بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل ٠

٠ وبرغم تلك الانتقادات الهامة الا اننا نذكر ان حركة العلاقات الانسانية قد أسهمت فى اثراء الفكر التنظيمى وذلك بتوسيع مجال اهتماماته بان اصبح ينظر الى :

١ ـ التنظيم الرسمى وغير الرسمى وكيفية تفاعلهما ٠

٢ ـ أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التى تنشأ بينها داخل وخارج العمل ٠

٣ ـ المستويات التنظيمية العليا والدنيا ٠

٤ ـ الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل ٠

وسوف نعرض فيما يلى لبعض الاتجاهات الفكرية الأساسية حول موضوع التنظيم وكلها مستمدة من الاطار العام لفكرة العلاقات الانسانية ٠ والهدف من هذا العرض التحليلى التوصل الى تحديد أدق لمعنى التنظيم وعناصره الرئيسية وعوامل الحركة فيه وذلك من خلال التحليل المقارن لأفكار العلاقات الانسانية من ناحية والفكر التنظيمى التقليدى من ناحية أخرى ٠

أثر فكرة العلاقات الانسانية فى الفكر التنظيمى الحديث :

بالنظر الى العيوب والانتقادات التى وجهت الى النظرية الكلاسيكية للتنظيم والى حركة العلاقات الانسانية ، فقد بدأ تيار جديد من التفكير فى النمو

---

(١) Etzioui, A , op. cit., p. 42.

والانتشار · ويهدف هذا التيار الجديد الى محاولة التوصل الى تفسير أسلم لظاهرة التنظيم ·ويتميز التيار الجديد بانه يركز اساسا على السلوك الانسانى فى التنظيمات ، ولا يبدى اهتماما كبيرا بالتكوين الداخلى للتنظيم Structure أن التيار الجديد فى نظريات التنظيم يقوم على الأسس الآتية بصفة عامة :

١ - النظريات الجديدة تبدأ من افتراض أن التنظيم الرسمى بشكله التقليدى لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمى السليم ·

٢ - أن الانسان والسلوك الانسانى من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمى ·

٣ - أن الجوانب موضع التركيز فى دراسة الانسان هى تكوينه النفسى والاجتماعى وليس تكوينه الفسيولوجى الذى ركزت عليه نظرية الادارة العلمية ·

٤ - أن البيئة أو المجتمع Environment متغير رئيسى آخر فى تحديد السلوك التنظيمى · وبالتالى فالنظريات الجديدة تعتبر التنظيم نظاما مفتوحا يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة ·

٥ - هناك ميل للتقليل من اثر الجوانب أو المتغيرات غير السلوكية فى التنظيم خاصة الهيكل Structure ·

٦ - هناك تركيز فى النظريات الجديدة على اثر التنظيم غير الرسمى فى التنظيم وتفصيل لوقع هذا التنظيم غير الرسمى على التنظيم الرسمى ·

ولقد بدأت تلك النظريات الجديدة فى الظهور خلال الفترة بين ١٩٤٠ - ١٩٦٠ وقد تأثرت الى حد بعيد بتيار حركة العلاقات الانسانية Human Relations Movement والتى لفتت الأنظار الى اهمية العنصر البشرى فى التنظيم وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وتحقيق أهداف التنظيم · ويبدو تأثر هذه النظريات بحركة العلاقات الانسانية أوضح ما يكون فى نظرية أرجيرس (صراع الفرد والتنظيم) ، كما تبدو فى نظرية ماكجروجر ·

ولقد انتهى الأمر بكثير من تلك النظريات الى اقتراح سياسات معينة من شأنها زيادة اشراك العنصر البشرى فى العملية التنظيمية منها اشراك العمال فى الادارة Participative Management وتكبير العمل Job Enlargment

الانســاني ويتصرف بوحي من تلك المفاهيم · ويتركز خطأ هذه المفــاهيم فى الناحية التنظيمية ، انه فى احيان كثيرة يحاول التنظيم الرقابة على السلوك الانسانى والتحكم فيه باساليب وطرق تجافى الطبيعة الانسانية · فالتنظيم فى احيان متعددة يحاول اجبار الناس على السلوك طبقا لارادته دون الاهتمام بقوانين السلوك الانسانى والطبيعة البشرية ·

«———— trying to make people behave as we wish without concern for natural law».

من ناحية اخرى فان عنصرا ثانيا يؤثر فى السلوك التنظيمى الى جانب فلسفة المدير أو نظريته الخاصة وفهمه للطبيعة الانسانية ، هو نظريات التنظيم الكلاسيكية التى انتشر اثرها وعم اغلب التنظيمــات القائمة · ان نظــريات التنظيم الكلاسيكية أوجدت لدى رجال الادارة اقتناعا راسخا بأن مبادئها التى تنادى بالهيكل الهرمى للتنظيم ، السلطة ، وحدة الأمر ، التخصص فى العمل ، التفرقة بين العمل الاستشارى والتنفيذى ، تحــديد نطاق الاشراف وتعــادل السلطة والمسئولية ··· الخ انما هى مبادىء ثابتة لا تقبل الجدل أو النقاش · بل لقد حاول بعض الكتاب الكلاسيك أن يشبه تلك المبادىء بالقوانين الطبيعية · وبالرغم من أن بعض رجــال الادارة يرفضون تعــاليم النظريات الكلاســيكية لتعارضها مع فلسفاتهم الشخصية ، الا أن عددا كبيرا منهم يقبل تلك التعاليم التى تختلط بمفاهيمه الخاصة وتكون فلسفة ادارية متميزة ·

ويروى ماكجروجر أن هنــاك ثلاث نقاط ضعف أساسية فى النظــريات الكلاسيكية هى :

١ ـ أن تلك النظريات قد استمدت مبادئها ومفاهيمها من دراسة نماذج من التنظيمات لا تشابه التنظيم الحديث فى شىء فقــد أعتمدت تلك النظــريات على دراسة التنظيمات العسكرية القديمة وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية التقليدى وهمــا لا يصلحان اســاسا للتعميم على التنظيمات الاقتصــادية والانتــاجية الحديثة · وبالتــالى فــان ما تنادى به تلك النظــريات من مبادىء لا يصــلح للتطبيق فى كل التنظيمات المختلفة ·

---

(١) Ibid.

(٢) Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise. N. Y. McGraw-Hill, 1963, p. 6.

٢ ـ أن نظريات التنظيم الكلاسيكية تعانى من قصور شديد حيث أغفلت أهمية البيئة السياسية والاجتماعية التى يعمل فيها التنظيم وما لهـذه البيئـة من تأثير شديد على السلوك التنظيمى ٠

٣ ـ أن النظريات الكلاسيكية للتنظيم تستند الى عدد مـن الافتراضات غير الواقعية عن الطبيعة الانسانية ٠ وقد اثبتت الدراسات عدم صحة كثير من تلك الفروض عن دوافع الانسان والعوامل المؤثرة على سلوكه ٠

وبرغم هذه المآخـذ الواضحة على النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، فـان ماكجروجر يعتقد بأنها تؤثر على التفـكير الادارى وبالتـالى على السـلوك التنظيمى تأثيرا شديدا ٠

ولعـل من أهم الافتراضات التي تستند اليهـا النظرية الكلاسيكية أن السـلطة Authority هى الوسيلة الوحيدة للتاثير فى سلوك أعضاء التنظيم ٠ ويعترض ماكجروجر على هذا الافتراض حيث أنه يرى السلطة واحدة مـن أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الانسانى ٠ فهنـاك عمليـات الاجبار المباشر كوسيلة للتاثير على السلوك Direct Coercion وهنـاك أيضا أساليب الاغراء المختلفة Persuasion ٠ ان النظرية الكلاسيكية تعتقد أن المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمى الذى يشغله الانسان فى التنظيم وهذه هى السلطة الرسمية Formal Authority ولكن هناك أنواع اخرى كثيرة وهـامة من السلطة الرسمية Informal وتتعدد مصادر تلك السلطة غير الرسمية منها :

١ ـ الثروة كمصدر للسلطة ٠

٢ ـ العلم والمعرفة كمصدر للسلطة ٠

٣ ـ الخبرة والتجربة كمصدر للسلطة ٠

وبالتالى فان ماكجروجر يعتقد ان السلطة الرسمية قد تصبح فى أحيـان كثيرة غير فعالة كوسيلة للتاثير على السلوك الانسانى ٠ من ناحية اخـرى فان النظريات الكلاسيكية تعطى شعورا بأن العلاقات التنظيمية هى علاقات فردية وموحدة أى أن كل شخص يتصل بالآخرين فى ثنائيات وأن هذه العلاقات تنحصر فى أداء الواجبات الرسمية المحددة ٠ ولكن الواقع يثبت أن العلاقات التنظيمية اكثر تشابكا وتعقدا من هذا التصوير البسيط وأنهـا تمتد لتشـمل

نواحى مختلفة من الحيـاة الاجتماعية لأعضـاء التنظيم خلاف الواجبـات الرسمية للعمل ٠

وبناء على التحليل السابق يقدم لنا ماكجروجر (١) تصوره للفروض التى تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الانسانية وهى ما يطلق عليه اسم « نظرية X» «Theory X» ثم يقـدم بعض الفروض لنظـرية مضادة يطلق عليهـا اسم « نظرية Y» «Theory Y» وهى التى يؤمن بها والتى تصور تاثره بحركة العلاقات الانسانية ودعوته لها ٠

نظرية × او وجهة النظر التقليدية فى التوجيه والرقابة :

تستند هذه النظرية الى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الانسانى هى :

١ ــ ان الانسان العادى يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه اذا تمكن من ذلك ٠

The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can.

ويبرر دعاة هذه النظرية هذا الفرض الأول ويؤكدونه بما يلاحظ فى تصرفات العمـــال من تقييـد للانتـاج Restriction of Output ، المســاومة عـلى العمل ومحاولة تجنب الأعمال الجديدة ٠

٢ ــ نتيجة لهذه الكراهية الطبيعية للعمـل ، فان اغلب الناس يجب ان يجبروا على العمل ، ويجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقـاب وذلك للحصول على الانتاج اللازم لتحقيق اهداف التنظيم ٠

Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be corected, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives.

---

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٣٣ ــ ٤٣ ٠

ان الحل الوحيد في نظر دعاة هذا الاتجاه هو الضغط واستخدام العنف والقسوة فى اجبار العمال لأنهم لو تركوا وشانهم لن يعملوا • ومن هنا كان الهجوم على افكار العلاقات الانسانية واتهامها بانها دعوة للتراخى والتساهل فى معاملة العمال على حساب الانتاج والأهداف التنظيمية •

٣ ـ الانسان العـادى يفضل ان يتـلقى التوجيــه Tc be directed من شخص آخر • كذلك فهو يتجنب المسئولية ، قليل الطموح ، ويهدف الى الأمن والاستقرار قبل أى شيء آخر •

The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all.

تلك الفروض عن الطبيعة الانسانية كانت تستند الى مفهوم عن الدوافع مؤداه أن الانسان يعمل لقاء الأجر اساسا ، وأن العامل انسان رشيد يهدف الى تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجاته ، وتلك هى الأفكار التى روجتها النظرية الاقتصادية التقليدية وعبرت عنها باسم «الرجل الاقتصاد» Eecnomic Man الا أن ماكجروجر يقدم صورة مختلفة للدوافع الانسانية تقوم على اساس فكرة « هـرم الحاجات » Need hierarchy التى قدمهـا عالم النفس ابراهـام ماسلو (١) وتقول فكرة هرم الحاجات ان الانسان يتصرف ويسلك لرغبته فى اشباع عدد من الحاجات المختلفة هى :

١ ـ الحاجات الفسيولوجية (الأولية أو الضرورية) (مأكل •• ملبس ••)

٢ ـ الحاجة الى الأمان • Safety needs

٣ ـ الحاجات الاجتماعية Social need

٤ ـ الحاجات الذاتية Egoistic needs

وتلك الحاجات تنتظم على شكل هرم تقع فى قاعدته الحاجات الفسيولوجية وعند القمة الحاجات الذاتية • والنقطة الهامة هنا أن الدافع هو الحاجة غير المشـبعة «A motive is an unsatisfied need» بمعنى أنـه عنـد اشباع حاجة معينة تفقـد اهميتها لدى الانسان ولا تعتبر دافعا للسلوك • فى

(١) Maslow, A. Motivation and Personality. N.Y. Harper, 1954.

٣ ـ أن الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها · واهم تلك المكافات التي يتوقعها الانسان اشباع حاجات الذاتية ، أى الرغبة فى الانجاز وتاكيد الذاتى ·

«The most significant of such rewards, e.g., satisfaction of ego and self-actualization needs, can be direct products of effort directed toward organizational objectives.» (١)

٤ ـ أن الانسان العادى يتعلم في الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسئولية ويقبلها ، بل ان يسعى للبحث عن المسئولية · ان تجنب المسئولية ، انخفاض الطموح ، والتاكيد على الأمن والضمان ليست صفات طبيعية فى الانسان ، ولكنها نتائج لتجاربه وخبراته ، والانسان يتعلم من خبراته ، فهو يميل الى تكرار التصرفات التى نتج عنها اشباع لرغباته ، اى ترتب عليها مكافاة بصفة عامة · كذلك هو يميل الى تجنب تكرار السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو فشل فى الاشباع لبعض رغباته · وبالتالى فان خبرة الفرد فى تعامله مع التنظيم تؤثر فى سلوكه من خلال ظاهرة التعلم ·

٥ ـ أن الأفراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال فى حل المشاكل التنظيمية · كما يتمتعون عامة بقدرة على الابتكار والخلق ·

«The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the population».

٦ ـ أن انماط التنظيم الحالية لا تستخدم الا جزءا فقط من امكانيات وطاقات الانسان المبدعة وقدرته على الخلق والابتكار · وبذلك فان الفشل فى تحقيق اهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والابتكار فى العمل لا يعود الى قصور فى طبيعة الأفراد او تراخيهم وتكاسلهم بقدر ما يعود الى فشل التنظيم فى الافادة من تلك المواهب المتاحة له ·

---

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٧ ـ ٤٨ ·

مبـدأ التكامل The principle of integration

ان الاستنتاج الأساسى من نظرية X ان العنصر الرئيسى المؤثر فى السلوك التنظيمى وتحقيق اهـداف التنظيم هو استخدام السلطة واسـاليب الرقـابة والاشراف ، بينما نجد أن الاستنتاج الرئيسى من نظرية y هو مبدأ التكامل . اى خلق الظروف التنظيمية التى تتيح للأعضاء فرص تحقيق اهدافهم الشخصية بشكل افضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجـاح المشروع . وبالتالى فان الأداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة والاشراف الخارجى ، بل سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية Self-control لكل عضو من اعضائه .

ويرى ماكجروجر ان التفـكير التنظيمى سوف يختلف فى حـالة اتبـاع نظـرية y اذ يجب اتخـاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد :

١ ـ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة .

٢ ـ تحديد اهداف محددة Specific خلال مدة معينة .

٣ ـ مباشرة العملية الادارية خلال المدة المحددة .

٤ ـ تقييم النتـائج .

وتلك الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع عن الادارة بالأهداف .
Management by Objectives.

ويضيف ماكجروجر الى هذا تفاصيل عن اهمية القيادة Leadership الاشتراك فى الادارة Participation in Management وتنمية الادارة باعتبارها عناصر مساعدة فى تكوين الجو التنظيمى الصـالح لتطبيق مبـدأ التكامل بين الفرد والتنظيم .

٢ ـ المدخل الاجتماعى للتنظيم :

تهتم نظرية « التنظيم الاجتماعى » لـــ « باك » (١) بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلى وكيفية تركيبه . اذ يبدى « باك » ملاحظة هامة هى ان كثيرا

Bakke, E. W., «Concept of the social organizations», in Haire, M. Modern Organization Theory N.Y., Wiley, 1959 pp. 16-75.

من نظريات ودراســات التنظيم الحديثة لاتهتم بالتكوين الداخلى للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى منها ٠

- التفاعل والتاثير المتبادل بين التنظيمات بعضها وبعض ٠
- علاقات القوة والتاثير المتبادلة بين التنظيمات ٠
- وظائف التنظيم وتطور التنظيم فى ادائه لهذه الوظائف ٠
- عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم ٠

ولكن الاهتمــام فى النظـرية الحديثة بدا يخفت فيمــا يتعلق بالتركيب الداخلى للتنظيم ٠ ولعل موقف بــاك هذا يعد خروجــا على الاتجاه الحديث السائد فى نظريات التنظيم التى ظهرت بعد النظريات الكلاسيكية ٠ ان باك اذن يعد امتدادا للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم وان كان تصوره لتركيب التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونات يختلف اختلافــا اساسيا عن تصور النظرية الكلاسيكية ٠ ولذلك فان هدف « باك » هو تقديم مفهوم concept عن التنظيم يحدد خصائصه ويوضح معالمه ٠

فوائد وجود مفهوم واضح عن التنظيم :

يرى « باك » أن هناك عددا من الفوائد الأساسية التى تنجم عن وجود مثل هذا المفهوم الواضح للتنظيم منها :

١ ــ أن هذا المفهوم للتنظيم يمد الباحث باطار متكامل عن أجزاء التنظيم ومكوناته والعلاقات بين الأجزاء وبالتالى يصبح مثل هذا المفهوم أساسا لبناء نظرية للتنظيم ٠

٢ ــ أن وجود مفهوم للتنظيم يســاعد الباحث المهتم بنــاحية معينة من السلوك التنظيمى على أن يدرك وجود واهمية جوانب اخرى للسلوك التنظيمى ٠ مثال ذلك أن بعض الباحثين يتهمون أساسا بعنصر السلطة وتقســيم العمل ، والبعض الآخر يتهم بالاتصالات ، وهناك من يتهم بالدوافع وهكذا ٠ ولكن هذة الأمور تمثل جوانب فرعية من النظام الكامل للتنظيم Whole system لذلك فان وجود مفهوم عــام يســاعد على ادرك اهمية الجوانب المختلفة للســلوك التنظيمى واخذها فى الاعتبار عند دراسة بعض الجوانب المعينة ٠

٣ ــ ان وجود المفهوم الشامل للتنظيم يؤدىوظيفة عملية اساسية ، هى التنبؤ باثار التغيير فى جزء او جانب من التنظيم على سلوك الأجزاء الاخرى ٠

حيث نعلم الأجزاء المختلفة للتنظيم وطبيعة العلاقات بينها ، فانه يصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث فى أى جزء نتيجة للتغير فى جزء آخر من أجزاء التنظيم ٠

٤ ـ يساعد المفهوم العام للتنظيم فى ادراك اثر التنظيم ككل على السلوك الفردى لأى من أعضاء التنظيم ٠

٥ ـ يساعد المفهوم العام للتنظيم للباحثين المهتمين بدراسة أنواع مختلفة من التنظيمات فى اختيار المتغيرات موضوع الدراسة وفى تحديد الفروض المبدئية لها ٠ الخلاصة اذن ان « باك » يعتقد بانه لا يوجد بعد مفهوم عام شامل لمعنى التنظيم وان وجود مثل هذا المفهوم ضرورة اساسية للمساعدة فى عمليات البحث والدراسة فى موضوع التنظيم ٠ كذلك يسهم هذا المفهوم الشامل فى عمليات الادارة الفعلية والتطبيق العملى فى التنظيمات القائمة حيث يوفر اطارا عاما يحدد المتغيرات التى يتكون منها التنظيم وطبيعة العلاقات بينها والأهمية النسبية لكل منها ٠

ويحدد « باك » بعض المعايير الأساسية التى تستخدم لتقييم مثل هذا المفهوم العام وتحديد درجة صلاحيته :

١ ـ ان يكون مفهوم التنظيم مطابقا للواقع ، بمعنى أن التصوير العام للتنظيم والأجزاء المكونة له ينبغى ان يماثل ما نشاهده فعلا فى التنظيمات الفعلية ٠

٢ ـ ان يوضح المفهوم ليس فقط المتغيرات الأساسية فى التنظيم ، ولكن العلاقات بين هذه المتغيرات وارتباطها بعضها ببعض فى عملية تحقيق الأهدا النهائية للتنظيم ٠

٣ ـ ان يكون المفهوم شاملا Comprehensive بمعنى شموله لكل المتغيرات التى يمكن ان تؤثر فى التنظيم من ناحية ، وقابليته للتطبيق على كل انواع التنظيمات من ناحية اخرى ٠

تلك هى الأسس النظرية Theoritical Orientations التى يبنى عليها « باك » مفهومه عن التنظيم والآن لندرس معا هذا المفهوم :

تعريف التنظيم الاجتماعى :

« التنظيم الاجتماعى هو نظام مستمر من الأنشطة الانسانية المتميزة والمتناسقة التى تستخدم ، تحول وتدمج معا مجموعة من المواد الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية ، والطبيعية فى نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم فى البيئة المحيطة به » ·

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم « باك » عن التنظيم (١) :

١ ــ ان التنظيم يتكون اساسا من الأنشطة او العلاقات الانسانية ·

٢ ــ ان التنظيم نظام مفتوح Open System يحصل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا الى مخرجات لاشباع بعض الرغبات الانسانية ·

٣ ــ ان التنظيم فى ادائه لهذه العمليات انما يتفاعل مع ويعتمد على غيره من التنظيمات فى المجتمع المحيط ·

من خلال هذا التعريف للتنظيم الاجتماعى : يحدد « باك » اربعة مكونات اساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية لنظريته هى :

١ ــ ميثاق التنظيم The Organizational Charter

٢ ــ الموارد الأساسية The Basic Resources

٣ ــ الأنشطة The Activities

٤ ــ روابط التنظيم The Bonds of Organization

اولا ــ ميثاق التنظيم The Organizational Charter

ميثاق التنظيم هو الوسيلة لتحديد طبيعته وتميزه عن التنظيمات الأخرى بحيث يعلم أى شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدوده وامكانياته · ان فكرة

(١) باك ، المرجع السابق ص ٣٧ ·

الميثاق بالنسبة للتنظيم تماثل فكرة الشخصية Personality بالنسبة للانسان ، اى خلاصة الخصائص والصفات التى تميز تنظيما عن غيره من التنظيمات فى المجتمع ·

ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الآتية :

١ ــ اسم التنظيم ··

٢ ــ وظيفة التنظيم فى المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه ·

٣ ــ الهدف او الأهداف الرئيسية التى يسعى التنظيم الى تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة والأنشطة المكونة له ·

٤ ــ السياسات الرئيسية التى تنظم عملية تحقيق الأهداف والتى يلتزم بها اعضاء التنظيم ·

٥ ــ حقوق التنظيم والتزاماته قبل الأعضاء ، كذلك حقوق الأعضاء والتزاماتهم قبل التنظيم ·

٦ ــ حقوق التنظيم وعلاقته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات فى المجتمع ·

٧ ــ اهمية التنظيم وقدرته على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق اهدافهم ·

٨ ــ القيم والمثل التى يستند اليها التنظيم فى اداء وظائفه ورسم سياساته وتحديد اهدافه ·

٩ ــ الرموز التى يركز عليها التنظيم لتاكيد اهدافه وسياساته ويستغلها كشعارات توضح حقيقة الدور الذى يقوم به ·

اى ان « الميثاق » يمثل الاطار العام الذى يعمل التنظيم فى ضوئه ، والذى يحدد شخصيته التنظيم ويميزه عن غيره من التنظيمات · وبالتالى فان السلوك التنظيمى فى جانب هام منه سوف يتاثر بطبيعة الميثاق وما به من تفصيلات ·

ثانيا ــ الموارد الرئيسية The Basic Resources

الموارد الرئيسية التى يستخدمها التنظيم فى اداء وظائفه وتحقيق اهدافه هى العناصر الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية والطبيعية فى المجتمع المحيط به : وتلعب طبائع هذه الموارد ونوعيتها وكمياتها دورا هاما فى تحديد التركيب الداخلى للتنظيم · ان هذه الموارد ليست سلبية بمعنى ان لا تاثير لها

على تكوين التنظيم ، بل على العكس فان لها دورا ايجابيا ينبع من كونها تحدد الأنشطة المناسبة لها من حيث :

- الحصول على الموارد Acquisition
- صيانة الموارد Maintenance
- تحويل الموارد Transformation
- استخدام الموارد Employment

بذلك فان الموارد الرئيسية تسهم فى تحديد تكوين التنظيم وبالتالى التأثير على السلوك التنظيمى من خلال أمرين :

١ - تحديدها لأنواع الأنشطة الواجب القيام بها فى التنظيم ومدى تنوع تلك الأنشطة واستمرارها ٠

٢ - تحديدها لبعض الحدود Limits التى يعمل التنظيم فى اطارها ٠

ولا يقتصر معنى الموارد الرئيسية هنا على الموارد الحالية فقط ، بل انه يشمل أيضا الموارد المحتملة Potential فاحتمال استخدام الكهرباء كوقود مثلاً بدل البترول له تاثير أساسى على تكوين التنظيم الداخلى وطريقة عمله ٠

ويحدد « باك » موارد التنظيم فيما يلى :

(أ) الموارد البشرية People

يمثل الأفراد العنصر الأساسى أو المورد الرئيسى للتنظيم ٠ وهم بما يتمتعون به من دوافع ، واتجاهات ، وميول ، بالاضافة الى تكوينهم الجسمانى وقدراتهم الفسيولوجية ، انما يمثلون متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمى ٠ من ناحية أخرى فان سلوك الأفراد يتأثر بطبيعة التنظيم وتكوينه ٠ والأنواع الآتية من الأفراد تحتل اهمية بالنسبة للتنظيم وسلوكه :

- الأفراد العاملون بالتنظيم حاليا وينتمون اليه كأعضاء ٠
- الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم ٠
- الأفراد المتعاملون مع التنظيم وبالتالى يسهمون فى اداء وظائفه وتحقيق أهدافه ٠

ان « باك » يعطى للعنصر البشرى اهمية خاصة فى مفهومه عن التنظيم ، وهو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التى اغفلت الانسان ودوره فى التنظيم او اقتصرت على دراسته من الناحية الفسيولوجية فحسب كما فعلت نظرية الادارة العلمية ٠

(ب) المواد Materials

ويقصد بها « باك » المواد الخام ، والمعدات والآلات التى يملكها التنظيم ويستخدمها فى عملياته ، او للتى يحتمل انيحصل عليها فيالمستقبل ٠ والفارق الأساسى بين المواد والموارد الطبيعية Natural Resources فى رأى « باك » والذى دعاه للى أن يعتبرهما نوعين مختلفين من الموارد ، هو انالمواد قد جرى عليها نوع من العمل الانسانى وحولها من شكلها الأصلى الى شكل آخر ٠

ويرى « باك » أن الاهتمام الذى اثارته حركة العلاقات الانسانية وتجارب هوثورن بالجانب الانسانى فى التنظيم ، ادى الى اهمال عنصر المواد والتقليل من شانه كعامل مؤثر فى السلوك التنظيمى برغم اهميتها وخطورة الدور الذى تلعبه كجزء أساسى من التنظيم الكلى ٠

(جـ) راس المال Capital

وهو الثروة أو مظاهر الثروة التى يستخدمها التنظيم للحصول على تحويل وتجميع الموارد الأخرى للتنظيم ٠

(د) الطبيعة Nature

وهى منتجات الطبيعة من نبات وحيوان التى يستخدمها التنظيم فى صورتها الأساسية أو البدائية قبل أن يدخل عليها اى نوع من العمل الانسانى ٠

(هـ) الأفكار واللغة Ideas and Language

وتمثل عنصرا هاما من الموارد التى يستخدمها التنظيم ٠ و « باك » اذ يعطى اهمية للموارد الفكرية او الذهنية انما يعكس اثر الدراسات السلوكية التى ترى فى الأفكار واللغة محددات اساسية من محددات السلوك الانسانى ٠ وتضم هذه الأفكار ما يلى :

١ ـ القيم والمثل التى تحكم نشاط التنظيم وتحدد سلوك أعضائه ·

٢ ـ مفاهيم الأعضاء عن انفسهم وادراكهم لذواتهم ·

٣ ـ مفاهيم التنظيم التى يدركها ويؤمن بها الأعضاء من حيث الهدف، والوظيفة . واسس اتخاذ القرارات وما الى ذلك ·

٤ ـ مفاهيم الأعضاء عن دور الفرد فى التنظيم ومكانه بين الأفراد الآخرين . وحقوقه وواجباته ·

٥ ـ السياسات والاستراتيجيات والخطط والقواعد التى تحكم العمل والنشاط فى التنظيم ·

٦ ـ مجموعات المعلومات المنظمة التى تتخذ اساسا لاتخاذ القرارات مثل : الميزانيات . التنبؤات . فوائد التكاليف . الحسابات والتقارير :

٧ ـ العلوم والأفكار العلمية التى يستند اليها التنظيم وأعضاؤه فى ممارسة نشاطهم ·

٨ ـ المفاهيم السائدة عن البيئة واثرها على التنظيم وطبيعة العلاقات بين التنظيم والتنظيمات الأخرى ·

٩ ـ مجموعة القواعد والتعليمات التى تتخذ لحل المشكلات الروتينية المتكررة ·

تلك هى الموارد المختلفة التى يعتمد عليها التنظيم والتى يحصل عليها من المجتمع المحيط به · وكما رأينا فان هذه الموارد تحدد الى درجة كبيرة طبيعة السلوك التنظيمى من خلال تاثيرها على تكوين التنظيم الداخلى ومن خلال تحديدها لأنواع الأنشطة Activitie المناسبة ·

ثالثا ـ الأنشطة Activities

يمارس التنظيم عددا من الأنشطة او العمليات التى تهدف الى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها الى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى · ان وظائف الأنشطة التنظيمية تتلخص فى الآتى :

١ ـ تنمية وتحديد الميثاق التنظيمى واعطائه الصفة القانونية ·

٢ ـ الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها فى تحقيق أهداف المشروع ·

٣ ـ المحافظة على كيان التنظيم المتميز في وجه المشاكل الداخلية والخارجية وفي وجه عوامل التغيير ٠

ويؤكد « باك » ان تعريف الأنشطة يتضمن كل انـواع السلوك الانساني التي تتم داخل التنظيم سواء كان سلوكا رسميا ومحددا من قبل أم سلوكا غير رسمي ولا معترف به ٠ في هذا يقول « باك » ٠

(١)«I see no way to avoid the conclusion that all behavior carried on by participants in the organization must be considered as the substance of the organization and that any systematic classification of behavior to portray the organization's structure will have to be according to some principle which makes possible the relevancy of all that behavior to the structure».

وعلى هذا الأساس فان السلوك الانسـاني الذي يكون أساس السلوك التنظيمي يتضمن :

١ ـ السلوك الذي يتفق مع توقعات التنظيم عما يجب ان يفعله الأعضاء ، والسلوك غير الرسمي الذي يتفق مع توقعات الأعضاء عما يجب أن يفعلوه ٠

٢ ـ السلوك الذي يترتب عليه قيام الآخرين بعمل ما ، كذلك استجابة الآخرين لتلك البادرة ٠

٣ ـ السلوك العادي Normal والسلوك المنحرف Deviational

٤ ـ السلوك الموجه الى الآخرين داخل التنظيم أو خـارجه ، والسلو المتقبل من الآخرين داخل التنظيم أو خارجه ٠

انواع الأنشطة الاساسية في التنظيم :

يقسم « باك » انواع الأنشطة الأساسية في التنظيم (أي تلك الأنشـطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي انشىء من اجلها) الى الأنواع الآتية :

---

(١) Bakke. E. W., op. cit., p. 44.

١ ـ انشطة مميزة Identification Activities

وهى الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وابراز تميزه وانفراده واختلافه عن التنظيمات الاخرى · مثال ذلك أن يلقى رئيس الشركة خطابا عن سياستها واهدافها وتطورها · تلك المعلومات التى يتضمنها الخطاب تعمل على توضيح صورة التنظيم وتمييزه عن غيره ·

٢ ـ انشطة حيوية تساعد التنظيم على البقاء Perpetuation Activities

اى الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتنميتها وتجديدها واعدادها للاستخدام بواسطة اعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكولة اليهم · وتتضمن هذه الأنشطة الحيوية الفروع الآتية :

ـ انشطة خاصة بالأفراد (ادارة الأفراد) ·

ـ انشطة خاصة بالخدمات (توفير المواد والمعدات) ·

ـ انشطة تمويلية (ادارة التمويل) ·

ـ انشطة فكرية (بحوث · دراسات · تخطيط ···) ·

ـ انشطة للمحافظة على التنظيم (صيانة) ·

٣ ـ انشطة انتاجية Work-flow Activities

وتتعلق بانتاج السلعة أو الخدمة المتخصص فيها التنظيم وتسويقها وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

ـ ادارة الانتاج ·

ـ ادارة التسويق ·

٤ ـ انشطة رقابية Control Activities.

وتهدف الى الاشراف على الأداء والتنسيق بين اجزاء التنظيم المختلفة · وتتضمن الفروع التالية :

ـ التوجيه Direction

ـ التحفيز Motivation

ـ التقييم Evaluation

ـ الاتصـــال Communication

٥ ـ انشطة للمحافظة على توازن التنظيم واستقراره Homostatic Activities وهذه الأنشطة تختلف عن الأنواع الســابقة فى كونهــا ليست متخصصة الغرض مثلها ، ولكنهــا عامة او تجميعية Synergic ، اى تهدف الى تحقيق الترابط بين اجــزاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن الحــركى Dynamic Equilibrium للتنظيم · بمعنى القابلية على التاقلم والتكيف مع التغيرات وفى نفس الوقت الاحتفاظ بالخصائص والمميزات العامة للتنظيم · ان هذه الأنشطة الحالية تعمل على تجميع وتوجيــه كافة الأنشــطة الأخــرى بالتنظيم بشكل يحفظ تكامله والتناسق بين اجزائه ·

وتتضمن هذه الأنشطة التجميعية ثلاث عمليات رئيسية هى :

١ ـ عملية التداخل The Fusion Process

٢ ـ عملية حل المشاكل The Problem-Solving

٣ ـ عملية القيـــادة The Leadership Process

ان الفشل فى اداء اى من تلك العمليات الثلاث يؤدى الى انهيار التنظيم او تفكك اجزائه وانفصالها عن بعضها البعض ·

١ ـ عمـلية التداخل : The Fusion Proces

وتنشا الحاجة الى عملية التداخل نتيجة لمحاولة التنظيم ككل ان يفرض ذاته واهدافه وسياساته وقيمه على الاعضاء ، ومن ناحية اخرى فان الأعضاء يحـــاولون اثبات فرديتهم واســتقلالهم الشخصى سواء فرديا او فى شــكل جماعات · ومن هذه النقطة بــدا البحث فى موضـــوع التناقض الطبيعى بين التنظيم والفرد ودراسة كيف ان التنظيم يسعى الى تطويع الفرد بينما يكافح الفرد من اجل السيطرة على التنظيم · ويرى « باك » ان هذه المحاولات تنعكس فى شكل انشطة غير متجانسة بل متناقضة · ان التناقض بين اهداف الفرد ، والجماعة ، والتنظيم يهدد كيان التنظيم وينذر باحتمال الانهيار حيث يسعى

(١) Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. : Harper, 1957.

كل الى فرضْ سيطرته على العنصرين الآخرين ورفض أى محــاولة للسيطرة منهــا ٠

وعملية التداخل تهدف الى محاولة ازالة التناقض بين الفرد ، والجماعة والتنظيم واحــداث نوع من التجانس بين توقعــات كل عنصر من العنصرين الآخرين وبالتالى تعمل على تغيير السلوك الفردى والجماعى والتنظيمى بشكل يحقق وحدة التنظيم وبقاءه ٠

كذلك تهدف عملية التداخل Fusion لتحقيق وحدة التنظيم وبقائه فى معاملاته مع التنظيمات الأخرى المحيطة به ٠

٢ ـ عملية حل المشاكل : **The Problem solving proces**

يواجه التنظيم فى أثناء حياته بالعديد من المواقف والمشاكل التى تتطلب حلا معينا ٠ ومهما اختلفت طبيعة المشاكل وحدتها ، الا ان الأساس أن يتــوفر أسلوب يعمل على حلها بلا توان وذلك للمحافظة على حيوية التنظيم وقــدرته على العمل والنمو ٠

وتتمثل عملية حل المشاكل فى نظرية « باك » فى الخطوات الآتية :

١ ـ تلمس المشكلة واكتشافها فى الوقت المناسب Awareness

٢ ـ استكشاف أسباب المشكلة Exploration

(أ) سبب المشكلة Cause

(ب) طبيعة المشكلة Character

(جـ) وقع او اثر هذه المشكلة Impact

(د) المتعلقون بالمشكلة Involvements

(هـ) مكان المشكلة Placement

٣ ـ تكوين حكم أو تقدير عن المشكلة واسبابها وطبيعتها واثرها ٠

٤ ـ تحديد المشكلة بصورة نهائية ٠

٥ ـ البحث عن حلول ٠

٦ ـ مناقشة الحلول البديلة وتقييمها ٠

٧ ـ الاختيار واتخاذ القرار ٠

٨ ـ الاعداد لتنفيذ الحل المختـار ٠

٩ ـ تنفيـذ الحل ٠

١٠ـ تقييم النتـائج ٠

٣ ـ عملية القيـادة : Leadership Process

ان عملية القيادة من العمليات الطليعية والتجميعية فى التنظيم حيث تحقق ما يلى :

١ ـ تخيل التطورات المستقبله فى التنظيم أو البيئة وقيمة هذه المتغيرات بالنسبة للتنظيم أو اجزائه المختلفة ٠

٢ ـ العمل على الاعداد لمجابهة تلك التغيرات بما يحفظ للتنظيم تكامله وتماسكه كوحدة واحدة ٠

٣ ـ المبادرة بالقيام بالأنشطة اللازمة لتطوير التنظيم وتنميته ٠

٤ ـ قيادة وتوجيه اجزاء التنظيم اثناء عمليات التطوير هذه ٠

روابط التنظيم : Bonds of Organization

فكرة روابط التنظيم تعبير عن التداخل والاعتمـاد المتبـادل بين أجـزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة . وفكرة الرابطة تعتمد اساسا على الأنشطة باعتبارها الروابط الحقيقية للتنظيم فهى التى تجمع أجزاءه المختلفة وتنسق بينهـا ٠

٣ ـ التناقص بين الفرد والتنظيم :

يقدم ارجيرس نظرية تحاول تفسـير السلوك الانسانى فى التنظيمـات المختلفة ويرى ارجيرس ان هذا التفسير يعد مقـدمة للتنبؤ بالسلوك الانسانى والتحكم فيه ٠

«Why people behave the waythey do in organizations. Once

they understand, it is easy matter to predict and control behavior». (١)

والسلوك الانسانى فى التنظيمات المختلفة ينتج فى رأى ارجيرس نتيجة لأى من المتغيرات الآتية منفردا أو متفاعلا مع غيره من العوامل :

١ ـ عوامل فردية ··· وهذا يتطلب دراسة الشخصية الانسانية ·

٢ ـ عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية ··· وهذا يتطلب دراسة الجماعات ·

٣ ـ عوامل تنظيمية رسمية ··· وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم ·

وبالتالى فان ارجيرس يركز على ضرورة التعرض بالبحث والدراسة للعوامل الثلاثة السابقة كأساس لفهم السلوك الانسانى فى التنظيم ·

ويخلص ارجيرس الى العنصرين الأساسيين فى اى تنظيم اجتماعى هما :

١ ـ الانسان الفرد Individual

٢ ـ التنظيم الرسمى Formal Organization

ان التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمى وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتضح من أن مبادىء التنظيم الكلاسيكية اذا طبقت بحذافيرها ينتج عنها أن الانسان سوف يعمل فى جو يتصف بالآتى :

١ ـ حد أدنى من السيطرة الفردية على جو العمل وظروفه فالانسان لا يملك من أمر نفسه شيئا ، اذ أن كل شىء محدد ومنظم مسبقا وليس لادارة العامل أى تأثير من وجهة نظر التنظيم الرسمى

٢ ـ ان الانسان يجب أن يتحول الى شخص سلبى Passive ، مطيع

---

(١) Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. Harper, 1957.

Understanding Human Behavior in Organization : One View Point. in Haire, M. Modern Org. Theory. op. cit., pp. 115-154.

ومعتمدا على التنظيم فى كل شيء • ان طبيعة التنظيم الرسمى تحدد للانسان دورا معينا هو الخضوع والطاعة دون ان يناقش أو يعترض •

٣ ـ يميل الأفراد فى التنظيم الرسمى الى قصر النظر وتفضيل الاشباع العاجل القليل على الاشباع الآجل الكثير اى انهم يتصفون بما يطلق عليه : Short lime Perspective •

٤ ـ لا يستخدم التنظيم الرسمى الا القليل من القدرات والطاقات الانسانية البسيطة بحكم التخصص وتقسيم العمل وتنميط العمليات ، وبالتالى تميل القدرات الانسانية غير المستغلة الى الضعف والانهيار •

٥ ـ واخيرا فان ظروف العمل فى التنظيم الرسمى تؤدى بالشخصية الانسانية الى الفشل النفسى Psychological Failure

وكل تلك الصفات لا تتناسب بل تتناقض مع طبيعة الشخصية الانسانية النامية والمتطورة • وعلى هذا يقول ارجيرس :

«Organizations are willing to pay high wages and provide adequate seniority if mature adults, will for eight hours a day, behave in a less than mature manner».

ويرى ارجيرس ان الانسان يميل الى التكيف مع تلك الأوضاع التى يفرضها عليه التنظيم الرسمى بأى من الأساليب الآتية :

١ ـ ان يترك التنظيم نهائيا •

٢ ـ ان يحاول تسلق السلم التنظيمى اى يصل الى مركز ادارى أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمى التى يتركز عبئها على المستويات الدنيا فى التنظيم •

٣ ـ ان يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية Defense mechanisms التى فى حوزته كالعدوانية ، والاسقاط •

٤ ـ ان يصبح مستهترا وغير عابىء بشىء فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه •

---

(١) Argyris, G., op. cit., p. 66.

٥ ـ الانضمام الى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمى، من ناحية اخرى فان جماعات العمل work groups لها هى ايضا اساليب خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمى منها :

(أ) تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة فى العمل ٠

(ب) اعطاء الطابع الرسمى Formalizing للجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمى بتنظيم رسمى مماثل ٠

(جـ) التركيز فى معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى أى أن الانسان ذا الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل غير الملائمة فى التنظيم الرسمى . فانه يعمد الى تكوين الجماعات غير الرسمية حيث تساعد تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية للفرد :

ـ تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبيته بالنسبة للادارة أو التنظيم الرسمى ٠

ـ تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل اصحاب السلطة فى التنظيم ٠ فهو يحتمى فى الجماعة ٠

ـ ان الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التى لا يستطيع أن يعبر عنها صراحة ٠

ـ ان التنظيم غير الرسمى يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه الشخصية الانسانية دون قيود أو ضغوط ٠

وعلى ذلك يعتبر تكوين التنظيم غير الرسمى Informal Organization فى رأى ارجيرس وسيلة اساسية لحماية الفرد من الانفجار أو الانهار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمى ٠

وفيما يلى تلخيص لأهم عناصر نظرية ارجيرس عن السلوك الانسانى فى التنظيم (١) ٠

العنصر الأول :

هناك تناقض جذرى بين حاجات الشخصية الانسانية السليمة وبين متطلبات التنظيم الرسمى ٠

---

(١) Argyris, G. op. cit., pp. 232-237.

ان تطبيق مبادىء النظريات الكلاسيكية فى التنظيم على الأفراد العاديين ذوى الشخصيات النامية الصحيحة ، يؤدى الى حالة من الصراع حيث لاتتفق خصائص كل منهما ولا تتجانس ٠

العنصر الثانى :

ان النتيجة لهذا التناقض هى الاحباط ، الفشل ، والصراع وقصر النظر بالنسبة للأفراد ٠ ان هذه النتائج متوقعة حيث يجد الأفراد أن الفرص لتحقيق اهدافهم واشباع حاجتهم الى تأكيد الذات منعدمة تقريبا فى التنظيم الرسمى ٠

العنصر الثالث :

فى بعض الظروف المعينة تميل درجة التناقض بين الشخصية الانسانية وبين التنظيم الرسمى الى الازدياد ٠

ويحدث هذا فى الحالات الآتية :

- كلما زاد معدل نضج الشخصية الانسانية ٠
- كلما انخفض المستوى الادارى أو التنظيمى للفرد ٠
- كلما زاد استخدام اسلوب القيادة الآمرة ٠
- كلما زادت حدة الرقابة الادارية ٠
- كلما زادت درجة التخصص فى العمل ٠
- كلما زادت دقة تطبيق مبادىء التنظيم التقليدية ٠

العنصر الرابع :

ان طبيعة مبادىء التنظيم التقليدية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة ، والحسد ، والعداوة الشخصية ، وتنمية صفة التركيز الجزئى بدلا من التركيز على الكل ٠

العنصر الخامس :

ان السلوك الانسانى يدعو الفرد الى الاحتفاظ بتكامل شخصيته والتكيف مع الظروف فى ذات الوقت الذى يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمى ٠

العنصر السادس :

ان السلوك الانسانى الرامى الى التكيف له اثار تراكمية حيث يؤثر مرة اخرى فى التنظيم الرسمى ٠

العنصر السابع :

ان فلسفة الادارة فى بعض الأحيان تجعل الأفراد يمعنون فى سلوكهم المعادى للتنظيم الرسمى • ان امعان الادارة فى استخدام :

- القيادة الآمرة •
- الرقابة الدقيقة •
- اسلوب العلاقات الانسانية غير الصادق •

يؤدى الى زيادة الانفصال بين الادارة وبين الأفراد فى التنظيم •

العنصر الثامن :

ان هناك بعض الأساليب الادارية التى تستطيع أن تخفف من حدة الانفصال بين الادارة والعاملين • من تلك الأساليب :

- استخدام أسلوب القيادة الذى يركز على الأفراد ومشاكلهم •
- تكبير العمل Job Enlargement
- تخفيف حدة الرقابة الادارية •

وبهذا نجد ان ارجيرس يعود مرة ثانية الى قبول التنظيم الرسمى كأساس ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد • ولقد نمت فكرة المشاركة فى الادارة Participative Management والادارة بالأهداف Management by Objectives او الادارة بالنتائج Management by Results نتيجة لأفكار ارجيرس • وقد حدد ارجيرس الأسلوب الذى يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمى بأن يتم اتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد فى التنظيم الى اقصى قدر ممكن ، وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيم الرسمى وغير الرسمى • كذلك فان التوسع فى استخدام اسلوب اللجان Committees يعتبر من طرق ادماج الفرد والتنظيم •

٤ ـ التفاعل الاجتماعى فى التنظيم (١) :

---

(١) Whyte, W. F., Man and Organization : Three Problems in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

تقوم نظرية وايت عن التنظيم على ثلاثة مفاهيم أساسية :

١ ـ مفهوم التفاعل Interaction

٢ ـ مفهوم الانشطة Activities

٣ ـ مفهوم المشاعر sentiments

تلك المفاهيم الثلاث تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين . من ناحية أخرى فالمفاهيم الثلاثة عرضة للتاثر بالتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع .

١ ـ التفاعل :

يرمز تعبير التفاعل الى الاتصالات التى تتم بين الأشخاص المختلفين Interpersonal Contacts وهذه التفاعلات بين الأفراد يمكن ملاحظتها وتحديد من الذى يبدأ التفاعل أو الاتصال ، ومدته ونتيجة الاتصال فى شكل تاثير على سلوك الطرف الآخر .

٢ ـ الانشطة :

هى عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التى يفعلها الناس Things that people do أى التصرفات المادية المشاهدة وبالتالى فانه يمكن مشاهدة التصرفات وقياسها .

٣ ـ المشاعر :

تعبر المشاعر عن كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة . وللمشاعر عناصر ثلاث :

(أ) العنصر الفكرى بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شىء معين .

(ب) العصر العاطفى Emotional .

(جـ) اتجاه أو ميل للتصرف أو العمل .

ويرى وايت أن هذه السلسلة من المفاهيم وهى : تفاعل ـ انشطة ـ مشاعر يمكن أن تتاثر فى أى نقطة منها وبالتالى يحدث تغيير فى باقى أجزاء السلسلة بمعنى انه لو حدث تغير فى نمط التفاعل بين اشخاص معينين ، فان الانشطة التى يقومون بها ، وكذلك المشاعر التى يشعرون بها لابد وأن يحدث بها تغيير هى الأخرى .

وتقوم فكرة وايت على انه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية وانما تتم وفقا لنمط منتظم Regular pattern كذلك الانشطة فى التنظيم تأخذ نمطا منتظما . وبالتالى فان التغير فى نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطويرا فى الأنماط الأنشطة وفى المشاعر . كذلك فان التغير في نمط الانشطة يحدث تأثيره فى التفاعلات والمشاعر . واخيرا فانه لو اختلفت مشاعر الأفراد ، فان هذا كفيل باحداث تغيير فى انماط تفاعلاتهم والأنشطة التى يقومون بها .

ويوضح وايت ان هذه السلسلة من التفاعل ـ الأنشطة ـ والمشاعر . لا تمثل نظاما مغلقا Self-Contained System وانما هى نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجرى فى البيئة أو المجتمع المحيط وبالتالى فان التغير فى عناصر البيئة يحدث تغييرا فى طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة . فلو حدث تغير فى المستوى العلمى أو التكنولوجى مثلا فان ذلك يؤثر بلا شك على مكونات التفاعل الأنشطة والمشاعر فى التنظيم .

ويضرب وايت مثالا بجماعة من العمال نريد تحليل سلوكها . فان التغير فى سلوك الجماعة يمكن أن يحدث اذا تغيرت بعض عناصر البيئة المحيطة . مثال ذلك لو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة . فان هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالى على مشاعرهم . ومن ناحية اخرى فان التغير فى التفاعلات والأنشطة والمشاعر قد يحدث بطريقة غير مباشرة Symbolical اذا تغيرت بعض عناصر البيئة مثال ذلك لو أدخل نظام جديد لدفع الأجور بالقطعة بدلا من احتساب الأجر على أساس زمنى .

نخلص من ذلك أن وايت يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الانسانية . وما يترتب عليها من مشاعر . وأن هذا التنظيم فى علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها .

ويقسم وايت البيئة او المجتمع الى :

١ ـ البيئة القانونية legal ويقصد بها القواعد والتعليمات الخاصة بالتنظيم وبالمجتمع ككل .

٢ ـ البيئة الاقتصادية Economic وتشير الى نظم الأجور والمكافات .

٣ ـ البيئة التكنولوجية Physical and Technical وتشير الى الالات وأساليب الانتاج وتصميم المصنع والآلات .

٤ ـ البيئة الاجتماعية والثقافية :

وينبغى أن نشير الى ان تعبير البيئة أو المجتمع Environment كما يستخدمه وايت به بعض التداخل حيث يشير به الى الظروف المحيطة بعمليات التفاعل ـ الأنشطة ـ المشاعر سواء كانت تلك الظروف داخل التنظيم أو خارجه · وهو بهذا يخالف الرأى السائد فى تعريف المجتمع بأنه طبقا للمعنى اللفظى للكلمة يشير الى الظروف خارج التنظيم (١) ويرى تومسبون (٢) أن تعبير المجتمع يشير الى العوامل الأخرى المتعلقة بتحقيق اهداف التنظيم كالعملاء والوكلاء والمنافسين والأجهزة الحكومية اى انها تتصف جميعا بكونها خارج حدود التنظيم ·

٥ ـ الدوافع الانسانية كعنصر تنظيمى (٣) :

تمثل نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من سنوات من البحث الميدانى فى تنظيمات فعلية وقائمة · وتستند النظرية الى مفهوم أساسى يؤكد اهمية العنصر البشرى فى الانتاج وتأثير السلوك الانسانى داخل التنظيم على فعاليات التنظيم وانجازاته ·

وقد نشأت الرغبة فى تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الانتاجية فى تنظيمات مختلفة · وبالتالى فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث فى هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات فى الانتاجية بين التنظيمات · ويقول ليكرت ان العامل الأساسى وراء هذه الاختلافات فى الانتاجية أن المديرين الذين يحصلون على نتائج اعلى هم الذين يطبقون نظاما للادارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدى الذى يطبقه المديرون الفاشلون ·

«Managers with the best records of performance in American business and government are in the process of pointing

---

(١) Homans, G.G., The Human Group. N.Y. Harcourt. Brace, 1950.

(٢) Tompson, J.D., Organization in Action, N.Y. McGraw-Hill, 1967.

(٣) Likert, R., New Patterns of Management N.Y. McGraw-Hill, 1961.

the way to an appreciably more effective system of management than now exists» ...... it is now possible to state a generalized theory of organization based on the management practices of those highest producers».

ان ليكرت يقدم فرضا اساسيا هو أن اتباع بعض التنظيمات لمبادىء ومفاهيم النظرية الكلاسيكية للتنظيم هو السبب فى انخفاض انتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التى تفوقها فى الانتاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادىء تنظيمية مختلفة ٠

وهو يحاول الافادة من تلك المبادىء والمفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم A Modified Theory .

ويؤكد ليكرت أن تعبير النظرية المعدلة يشير الى انها تستفيد بكل التراث الذى سبقها فالنظرية المعدلة تعتمد على افكار الادارة العلمية وحسابات التكاليف وغيرها من الأساليب الادارية ٠ فهى اذن ليست نقضا تاما للقديم ولكنها تعديل وتطوير للأسس التى يقوم عليها ٠ ومن الأسس التى بنيت عليها النظرية المعدلة ما يأتى :

١ ـ القضاء على الاسراف وانخفاض الانتاجية من خلال التنظيم الوظيفى Functionalization ، أى تقسيم التنظيم على اساس الوظائف المختلفة ؛ وتبسيط الاجراءات وتصميم العمل ٠

٢ ـ تحديد معدلات محددة للأداء أو اهداف للعمل Work Goal .

٣ ـ قياس العمل المحقق ومقارنته بالأهداف المقررة ٠

٤ ـ استخدام اساليب الميزانيات Budgeting ومحاسبة التكاليف للرقابة على التكاليف ٠

وفى النظرية المعدلة فان الأسس الأربعة السابقة تستخدم بطريقة تختلف عما كان سائدا فى النظريات التقليدية ، كذلك فان الفروض عن الدوافع Motivational Assumptions تختلف فى النظرية المعدلة عنها فى النظريات التقليدية ٠

ان النظريات التقليدية عمدت بصفة عامة الى تجاهل اهمية الدافعية Motivation وعلى العكس فان النظرية المعدلة تركز على أهمية توفر قدر

كاف منها فى شتى اجـزاء التنظيم وذلك لامكان تحقيق الأهـداف المقررة ٠ ولتوفير هذا القدر الكافى من الدافعية ، ينبغى الالتجاء الى العوامل والقوى الأكثر فاعلية فى انتاج الدافع للعمل والانجاز ٠ ولذلك فان النظرية المعـدلة تدعو الى أن تكون اجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من اشراف ، اتصال ، تدريب ، دفع أجور ، اتخاذ قرارات كلها مبنية على اساس يؤكد ويدعم الدافع الى العمل ٠

وتنقسم العوامل المنتجة للدافع الى العمل الى :

(أ) عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية ٠

(ب) عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة فى الانجاز والتقدم ٠

(جـ) عوامل تتعلق بالدوافع الى الأمن والضمان Structure.

(د) عوامل تتعلق بالفضول والرغبة فى التجديد والابتكار ٠

كذلك فان النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير Influence المتبـادلة ٠ ويتم هذا التفـاعل اذا تحققت الشروط الآتية :

١ ـ تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات ٠

٢ ـ اتاحة الفرصة لكل فرد من أفراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمور ٠

٣ ـ اتخاذ القرارات على اساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتـاحة وبطريقة تضمن اقبال الأعضاء على تنفيذها ٠

واخيرا فان النظرية المعدلة تقوم على اساس ضرورة القياس المسـتمر Measurement للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف ٠ والقياس فى النظرية المعدلة لا يقتصر على النتائج المادية فى شكل كميات الانتاج والمبيعات والأرباح والتكاليف فحسب ، بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمـل والتنظيم عـلى العنصر البشرى وخصائصه ٠ أى أنه ينبغى قياس درجة وقـوة الدافع للعمل لدى الأفراد بصفة مستمرة ، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتهـا فى عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات ٠

اذن نستطيع تركيز المفاهيم الأربعة الأساسية للنظرية المعدلة في التنظيم هي الآتي :

١ ــ الاستناد الى المبادىء التنظيمية الأساسية (مبادىء التنظيم)

٢ ــ استخدام الدوافع للعمل بشكل علمى سليم (الدافعية)

٣ ــ الاعتماد على اساليب لقياس النتائج المادية والانسانية للعمل (القياس)

وعلى ضوء هــذه الأسس الأربعة يقــدم ليكرت تصوره أو مفهــومه عن التنظيم كالآتى :

ان التنظيم عبارة عن تكوين انسانى يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه · ولهذا التنظيم خصائص اساسية وانشطة محددة هى (١) :

١ ــ هناك هيكل للتنظيم ·

٢ ــ هناك عمليات للملاحة وتجميع البيانات وقياس الحــالة الداخلية للتنظيم وحالة المجتمع او البيئة التى يعمل فيها وتحديد نوع العلاقة بين التنظيم والمجتمــع Observational and Measurement

٣ ــ هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات Communication .

٤ ــ هناك عمليات لاتخاذ القرارات Decision-Making .

٥ ــ يحتوى التنظيم على موارد تقوم بالعمل Action resources . وتنفيذ القرارات كالأفراد والآلات والمعدات ·

٦ ــ يمارس التنظيم أنواعا مختلفة من التاثير والنفوذ على اعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات Influence procasses

٧ ــ للتنظيم ابعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات التى تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه للقيام بما يطلب اليهم من اعمال ·

يلاحظ ان هذه الخصائص المختلفة للتنظيم مستمدة من الأسس الأربعــة للنظرية المعدلة ــ ولا شك اننا نرى تاثر ليــكرت بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم

---

(١) Likert, R., New Patterns of Management op. cit.. p. 178.

وشديد على نفسية الأعضاء وشعورهم وبالتالى على دوافعهم للعمل والاستجابة الكاملة للأهداف التنظيمية ٠

٢ ــ ان الصفة أو الطابع الموضوعي للعلاقة او موقف التفاعل لا يهم ، وانما الأهم هو كيف يدرك الفرد هذه العلاقة أو هذا التفاعل ٠ هل يدركه على أنه مؤيد ومؤكد لقيمته وأهميته الشخصية ، أم يدركه على انه امتهان لكرامته واهدار لقيمته وأهميته ؟

ومن خلال هذا المفهوم العام وما يحويه من مبادىء هامة يستخرج ليكرت (١) معادلة عامة General Formula تتخذ أساسا فى تنظيم الأعمال وتحديد الاجراءات للعمل بشكل يساعد على تطبيق النظرية المعدلة ٠ تلك المعادلة العامة تقول بأنه يجب أن يضمن ٠٠٠

« الهيكل التنظيمى وطريقة عمله واداؤه الاحتمال الأقصى بأنه فى كل حالات ومواقف التفاعل بين أعضاء التنظيم ، يميل كل فرد الى ادراك التفاعل على أنه مؤيد ومدعم لقيمته الشخصية وأنه يساهم فى شعوره بالنمو الشخصى وذلك على ضوء خبراته وتوقعاته » ٠

«The organizational structure and its manner of functioning must insure a maximum probability that all interactions each of the individuals involved will, in the light of his back ground, experience, and expectations, view the interaction as supportive and one which contributes to his sense of personal worth».

The Central Role of The Work Group : أهمية دور جماعة العمل

من المعادلة العامة السابقة يمكن استنتاج فكرة أساسية عن أثر الجماعة فى السلوك الانسانى فى التنظيم ٠ ان التفاعل Interaction يشير الى موقف جماعى (شخصية أو اكثر) ٠ وبالتالى فان مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ، أو بالضعف وعدم الاهتمام انما تنشأ نتيجة علاقاته بافراد الجماعات التى يتعاون معها ٠ أى أن الجماعة (جماعة العمل) هى مصدر تلك المشاعر الايجابية او السلبية وبالتالى هى المؤثر غير المباشر على السلوك

---

(١) Likert, R. op. cit., p. 191.

الانسانى . وتتضح اهمية جماعة العمل من كون الانسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها فى علاقات مباشرة Face-to-Face وعلى هـذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون الى السلوك بطرق تتفق مع اهداف الجماعة وتقاليدها رغبة فى الحصول على اعتراف الجماعة بهم كأعضـاء وبالتـالى فهم يحصلون عـلى تاييدها لهم Support وتدعيمها لمواقفهم . وبذلك فان ليكرت يقترح أن السبيل امام التنظيم للافادة من المعادلة العامة السابقة والحصول على أقصى طاقات وجود الأفراد ، هو أن يتم تنظيم العمل على أساس أن يجعل كل فرد عضواً فى جماعة او أكثر تتصف بالانسجام والتوافق والتى تتميز بقدرة عالية عـلى التفاعل .

«... management will make full use of the potential capacities of its human resoruces only when each person in an organization is a member of one or more well-knit, effectively functioning work groups that have high skills of interaction and high performance goals».

وقد أوضحت الدراسات المختلفة التى قام بهـا ليكرت (١) صحة هـذا الاستنتاج حيث ثبت أن الفرد يتصف بالولاء والاندماج فى جماعة العمل التى ينتمى اليها يكون :

(أ) أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة .

(ب) يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما مع خبراته وأهدافه الشخصية .

(ج) اكثر تجاوبا واتصالا مع اعضاء الجماعة .

(د) اكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة .

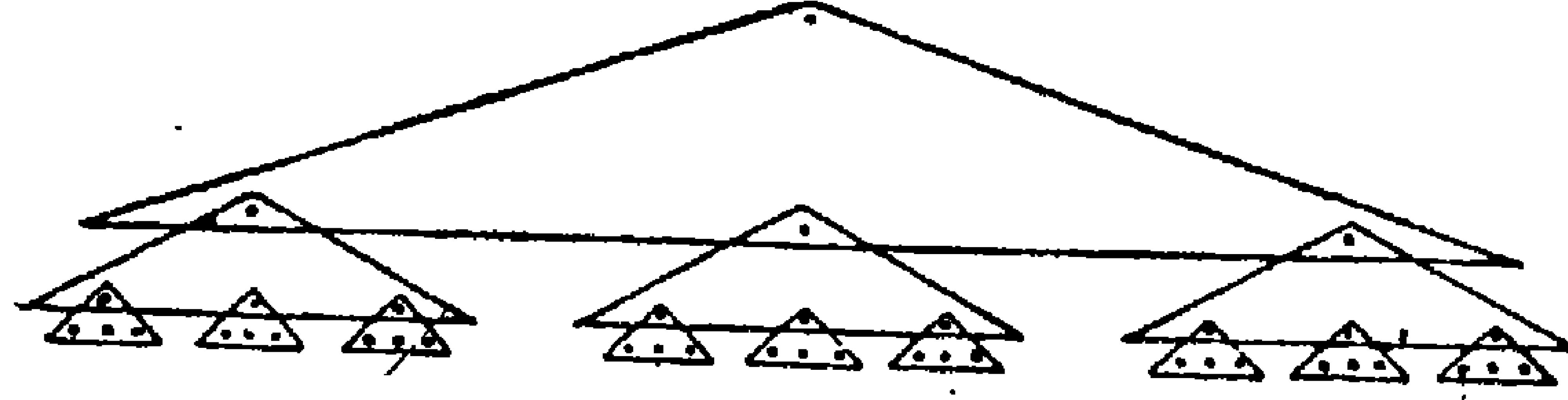
(هـ) يتصرف بطريقـة تجعـله يحصل عـلى تاييد واستحسان أعضـاء الجماعة .

وعلى ذلك فان النظرية المعـدلة تنص على أن يكون التنظيم قائمـا على أساس مجموعات من الأفراد تتصل ببعضهـا من خـلال أفراد يجمعون بين

---

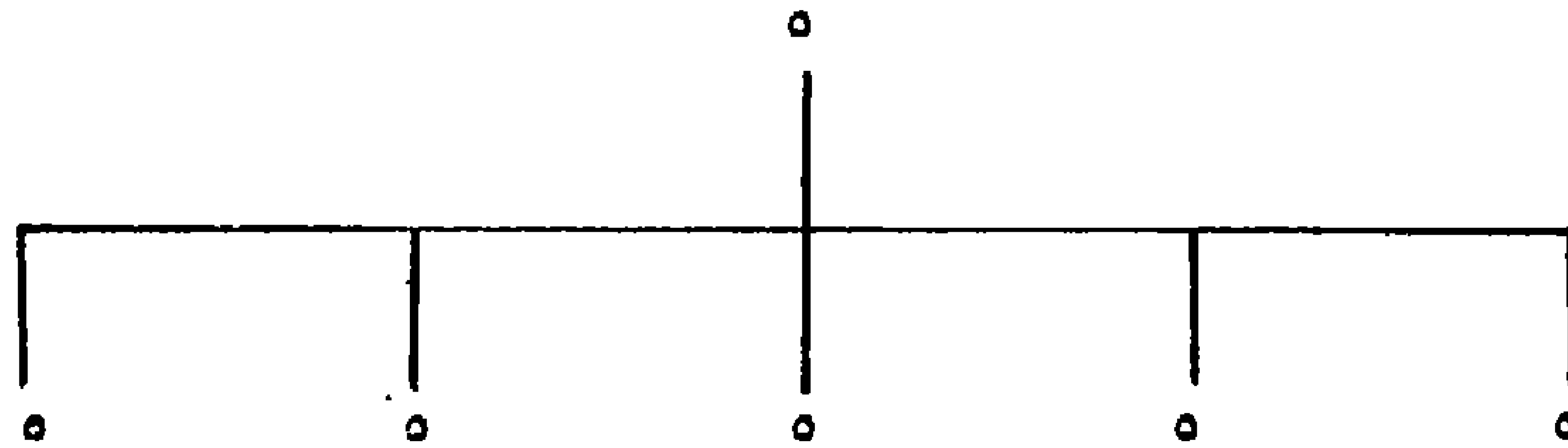
(١) Likert, R. op. cit., P. 192.

عضوية جماعات مختلفة المستوى . ويوضح الشكل رقم (١) هذه الفكرة اى أنه على العكس من التنظيم الرسمى التقليدى الذى يقوم على أن وحدة التنظيم الأساسية هى الفرد ، فان النظرية المعدلة تقوم على اساس أن وحدة التنظيم الأساسية هى جماعة العمل .



اى أن التنظيم يقوم اساساً على عدد من جماعات العمل الرئيسية كل منها تتكون مثلا فى الشكل السابق من أربعة أشخاص . ويتم الربط بين تلك الجماعات من خلال تكوين جماعات على مستوى أعلى. تضم كل منها عددا من رؤساء الجماعات الأصلية ، وهكذا تتكون مجموعات على مستويات أعلى باستمرار كل منها تضم عددا من رؤساء الوحدات الأقل منها فى المستوى وتربطهم بعضو فى مجموعة تالية فى المستوى وهذا الأسلوب يحقق التنسيق الأفقى فكل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى ينسقون أعمال جماعاتهم . كذلك فان الأسلوب يحقق التنسيق الرأسى حيث أن كل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة يرأسها شخص من جماعة أعلى فى المستوى وبالتالى ينقل اليهم سياسات وقرارات المستوى الأعلى ويأخذ منهم معلومات عن التنفيذ ومشاكل العمل فى المستوى الأقل .

ولا شك أن هذا الأسلوب فى التنظيم الجماعى يختلف تماما عن أسلوب النظرية الكلاسيكية القائم على أساس التنظيم الفردى Man-to-Man كما يتضح من شكل رقم (٢) .



اذ أن كلا من هؤلاء الأفراد يعمل منفصلا عن الآخرين ولا تربطه الا علاقة واحدة بالرئيس . والرئيس أيضا يعامل هؤلاء الأفراد كل على حدة.

ولا يوجد اى أساس للترابط او التفاعل بينهم ويوضح شكل رقم (١) وظيفة اساسية لعضو التنظيم الذى يجمع بين عضوية جماعتين من جماعات العمل على مستويين مختلفين (احدهما على مستوى اعلى من الأخرى مباشرة) • وهذا العضو يطلق عليه ليكرت اسم « حلقة الوصل » The linking pin ويؤدى هذا العضو وظيفة خطيرة هى تحقيق الترابط والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة ، الأمر الذى يجعل التنظيم يسلك كوحدة متكاملة • ومن هذا نخرج بعدة نتائج :

١ ـ أن التنظيم لن يحصل على النتائج القصوى لانتاجية جماعات العمل به الا اذا تم ربط تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة •

٢ ـ أن كفاءة التنظيم وفعاليته تتوقف على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل به وبالتالى فان اى جماعة تنحرف او تقل كفاءتها تؤثر على كفاءة التنظيم باجمعه •

٣ ـ اذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى أعلى فى التنظيم فان شدة تاثيرها على التنظيم ككل تكون اكبر مما لو كانت على مستوى أدنى •

وهذه الملاحظات قد تثير نوعا من التردد بالنسبة لفاعلية التنظيم الجماعى ، اذ على الرغم من ان نجاحه فى حالة كفاءة الجماعات ونجاحها يكون أعظم من فعالية التنظيم الفردى ، الا ان فشله قد يكون أعظم فى حالة ضعف أو انهيار كفاءة جماعة او اكثر من جماعات العمل به •

ولهذا السبب يركز ليكرت على أهمية وظيفتى الاتصالات والقيادة • از عملية الاتصالات تهدف الى تدعيم العمل التنظيمى ورفع كفاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل • كذلك فان أسلوب القيادة له تاثير مباشر على سلوك وانتاجية جماعات العمل • وقد أوضحت دراسات ليكرت أن انسب اساليب الاشراف والقيادة المؤدية الى زيادة الانتاجية Democratic or Empolyee Oriented Supercision وهذا النوع من الاشراف يترك للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الأهداف العامة للعمل ويتبع اسلوبا من الملاحظة العامة ويراقب من خلال تقييم النتائج وليس من خلال الاشراف الدقيق اثناء العمل • كذلك يهتم هذا الأسلوب بالأفراد ويعمل على حل مشكلاتهم ويعاملهم كجماعة وينمى فيهم روح الفريق •

المدخل المتكامل للتنظيم :

بعد هذا التحليل لظاهرة التنظيم والمتغيرات المحددة للسلوك التنظيمى ، تركز فيما يلى اهم عناصر المدخل المتكامل الذى يصور تحليلا وتفسيرا كاملين لظاهرة التنظيم :

اولا ـ طبيعة التنظيم :

١ ـ التنظيم نظام متكامل Integrated System

ان التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتدريب ، والاتصال واتخاذ القرارات والاشراف ٠ تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض ٠

٢ ـ هيكل التنظيم Structure

ان الهيكل المتداخل Overlapping المبنى على أساس جماعى هو الشكل الأفضل لهيكل التنظيم تحقيقا لهدف وجود التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد والحافز لدوافعهم على العمل وتحقيق اهداف التنظيم ٠ ان مثل هذا الهيكل المتداخل القائم على أساس جماعى يجعل عمليات الاتصالات والتاثير المتبادل أسهل وايسر بين أعضاء التنظيم ٠

٣ ـ جماعات العمل Work Groups

ينقسم التنظيم الى عدد من جماعات العمل الفعالة ذات الكفاءة

٤ ـ القيادة فى التنظيم Leadership

القيادة الادارية عنصر أساسى من عناصر التنظيم وهى تؤثر على السلوك التنظيمى بطريقة مباشرة ٠ ان نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الاشراف ٠ وبالتالى فان النظرية تفترض انه يمكن رفع كفاءة التنظيم بتغيير نمط الاشراف من التركيز على الانتاج Production-Centered الى الاشراف الذى يركز على العاملين Employee-Centered

٥ ـ جـو العمـل Atmosphere

يعتبر جو العمل الداخلى من العناصر المؤثرة على سلوك أعضاء التنظيم وبذلك فـان الادارة مسئولة عن توفير جو صالح يحفـز الأفراد عـلى العمل والانتاج وذلك بالتأكيد على الدوافع الاجتماعية والذاتيـة وتهيئـة السـبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ٠

«The atmosphere is permeated by ego-enhancing rather than ego-deflating and threatening points of view toward people» (١)

٦ ـ الأفـــراد Personnel

يعتبر الأفراد من أعضاء التنظيم عنصرا أساسيا من عناصر نجاحه أو فشله ٠ ويكون للافراد من قـدرات ومهـارات واسـتعدادات Aptitudes شخصية للعمل كذلك فهم يتمتعون بمهـارات محـددة للتفـاعل والاتصـالات الشخصية ٠ ان دوافع واتجاهات الأفراد تعتبر كذلك من الخصائص المؤثرة على سلوكهم وبالتالى على السلوك التنظيمى ٠

٧ ـ علاقات العمل Work Relationships

تعتبر النظرية المعدلة علاقات العمل من المتغيرات الهـامة المؤثرة عـلى السلوك الفردى والتنظيمى ٠ فاذا كانت تلك العلاقات تعاونية Cooperative ومؤيدة للفرد Supportive كان تأثيرها ايجـابيا على السلوك والكفـاءة ٠ وبالعكس اذا كانت العلاقات تنافسية Competitive أو اذا وصلت الى مرحلة الصراع Conflict فان ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم ٠

٨ ـ وسائل القيـاس Measurements

ويقصد بذلك قياس وتتبع التغيرات والنتائج الداخلية فى التنظيم وفى المجتمع الخارجى وذلك حتى تتخذ أساسا لتعديل وتطوير التنظيم وسبل أدائه بما يضمن تحقيق الأهداف المقررة ٠

---

(١) Likkert, R. New Patterns. ... op. cit., pp. 237-240

ثانيا ـ طبيعة العمليات والاجراءات :

١ ـ تعتبر وظيفة الاتصالات وتدفق المعلومات في كل اتجاهات التنظيم من الشروط الأساسية لنجاح النظرية المعدلة ·

٢ ـ يصاحب هذا التدفق في المعلومات زيادة في قدر التاثير ومحاولات استخدام النفوذ بمعرفة كل فرد من افراد التنظيم · بمعنى آخر أنه يصير هناك نوع من لامركزية اتخاذ القرارات ، حيث تتخذ القرارات في أنسب مكان لهـا في التنظيم بناء على الخبرة والدراية وبغض النظر عن المستوى التنظيمي ·

٣ ـ بناء على التدفق في المعلومات واتخاذ القرارات بناء علـى الخبرة والمعرفة فان التنظيم يضـمن التوصـل الى قرارات أفضـل باسـتخدام تلك المعلومات استخداما أحسن ·

٤ ـ اى أن صفة إساسية من صفات العمليات والاجراءات في التنظيم القائم على النظرية المعدلة هي ازدياد معـدل الاشتراك في الادارة وعمـليات التاثير من جانب أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم وبالتـالي تصـبح أهداف التنظيم العامة عاملا من عوامل توحيـد وتجميع وتنسيق مجهـودات الأعضاء المختلفين ·

٥ ـ ان أعضـاء التنظيم يشملون كل الأفراد الذين يرتبطـون بالتنظيم وظيفيا كالمساهمين والمستهلكين والعمـلاء · ونتيجة لتطبيق النظرية المعدلة تضبح أهداف هذه المجموعات المختلفة من الأعضاء في انسجام وتجانس مع أهداف التنظيم ·

٦ ـ يمكن تحقيق درجة عالية من الدافعية (التحمس للعمل) من جانب مختلف أعضاء التنظيم حيث ترتبط أهدافهم بالأهداف العامة للتنظيم ·

ثالثا ـ الأداء العـام للتنظيم :

تتوقع النظرية أن التنظيم الذي تتوفر فيه الصفات والخصائص السابقة سوف يتميز ويتفوق على غيره من التنظيمات الأخرى · ولكن كما يقول ليكرت نفسه أن هذا النموذج يصور تنظيما مثاليا وهناك فجوة كبيرة بين تقديم نموذج

النظرى وبين تنمية عدد كاف من الاجزاءات العملية لوضع هذا النموذج النظرى موضع التطبيق (١) ٠

تلك كانت عناصر نظرية ليكرت عن التنظيم التى بدأت فى التكوين منذ سنة ١٩٤٧ وتبلورت فى سنة ١٩٦١ ٠ وفى سنة ١٩٦٧ (٢) قدم ليكرت اطارا جديدا لنظرية تنظيمية وان كانت تستند الى عناصر النظرية القديمة الا انها تدور اساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية الرئيسية هى :

اولا ـ عمليات القيادة فى التنظيم :

١ ـ مدى ثقة المشرفين فى الأفراد المرؤوسين ٠

٢ ـ مدى ثقة المرؤوسين فى الرؤساء ٠

٣ ـ درجة السلوك المؤيد الذى يبديه الرؤساء قبل الآخرين ٠

٤ ـ كيف يسلك الرؤساء بشكل يسمح للمرؤوسين بمناقشة الأمور الهامة عن العمل أمامهم ٠

٥ ـ مدى سعى الرؤساء المباشرين للحصول علىأفكار وآراء المرؤوسين عند محاولة حل المشاكل ومدى استفادتهم من تلك الأفكار والآراء ٠

ثانيا ـ طبيعة القوى الدافعية فى التنظيم :

١ ـ انواع الدوافع التى يحركها التنظيم ٠

٢ ـ اسلوب استخدام الدوافع ٠

٣ ـ اتجاهات الأفراد قبل التنظيم واهدافه ٠

٤ ـ درجة التناقض أو التجانس بين القوى الدافعية المختلفة ٠

٥ ـ مدى الشعور بالمسئولية لدى كل فرد من الأفراد عن تحقيق اهداف التنظيم ٠

٦ ـ الاتجاهات قبل اعضاء التنظيم الآخرين ٠

٧ ـ نوع ودرجة الرضاء ومصدره ٠

---

(١) Likert, R., New Patterns ... op. cit., P. 241.

(٢) The Human Organization, op. cit., pp. 3 — 12.

ثالثا ـ طبيعة عمليات الاتصالات فى التنظيم :

١ ـ درجة التفاعل والاتصالات الهادفة الى تحقيق اهداف المشروع ٠

٢ ـ اتجاه المعلومات المتدفقة ٠

٣ ـ مصدر نشاة الاتصالات المتجهة الى أسفل ٠

٤ ـ درجة المشاركة الادارية للمعلومات من قبل الرؤساء للمرؤوسين ٠

٥ ـ درجة قبول المرؤوسين للاتصالات ٠

٦ ـ درجة كفاية الاتصالات المتجهة الى أعلى ٠

٧ ـ شعور المرؤوسين بالمسئولية عن توجيه اتصالات صحيحة الى أعلى ٠

٨ ـ القوى المؤدية الى توصيل إتصالات صحيحة أو مشوهة الى اعلى ٠

٩ ـ دقة الاتصالات الى اعلى المتجهة من خلال الأجهزة التنفيذية ٠

١٠ـ درجة الحاجة الى تعزيز الاتصالات الى أعلى ٠

١١ـ درجة كفاية ودقة الاتصالات الجانبية ٠

١٢ـ درجة الصداقة بين الرؤساء والمرؤوسين ٠

١٣ـ درجة المام الرؤساء وفهمهم للمشاكل التى يواجهها المرؤوسون

١٤ـ كيف تتفق أو تختلف انطباعات الرؤساء والمرؤوسين عن بعضهم البعض ٠

رابعا ـ طبيعة عمليات التفاعل والتاثير بالتنظيم :

١ ـ كمية ونوع التفاعل ٠

٢ ـ كمية أو درجة العمل الجماعى المتعاون ٠

٣ ـ مدى استطاعة المرؤوسين التاثير فى أهداف وسياسات وأنشطة اقسامهم وادارتهم ٠

٤ ـ مدى استطاعة الرؤساء التاثير فى أهداف وسياسات وانشطة اقسامهم وادارتهم ٠

٥ ـ مدى وجود هيكل تنظيمى كفء يمكن جزءا من التنظيم فى التاثير على الأجزاء الأخرى ٠

خامسا ـ طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم :

١ ـ عند أى مستوى فى التنظيم تتخذ القرارات رسميا ٠

٢ ـ كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرارات ٠

٣ ـ درجة المام متخذى القرارات بالمشاكل خاصة التى توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم ٠٠

٤ ـ مدى استخدام المعرفة الفنية والمهنية ، فى عملية اتخاذ القرارات ٠

٥ ـ مدى ملاءمة مستوى اتخاذ القرارات ٠

٦ ـ هل تساعد عملية اتخاذ القرارات فى خلق الدوافع اللازمة ٠

٧ ـ الى أى مدى يتخذ المرؤوسون قرارات تتعلق بأعمالهم ٠

سادسا ـ طبيعة عملية تحديد ترتيب الأهداف فى التنظيم :

١ ـ أسلوب تحديد وترتيب الأهداف ٠

٢ ـ الى أى مدى تسعى المستويات التنظيمية المختلفة الى تحقيق أهداف عالية ٠

٣ ـ هل هناك قوى تعمل على قبول أو رفض أهداف التنظيم ٠

سابعا ـ طبيعة عمليات الرقابة فى التنظيم :

١ ـ أى مستوى تنظيمى يبدى اهتماما رئيسيا بوظيفة الرقابة ٠

٢ ـ مدى ودقة المقاييس والمعلومات المستخدمة فى أداء وظيفة الرقابة والى أى مدى توجد فى التنظيم قوى تهدف الى تشويه تلك المعلومات ٠

٣ ـ درجة تركز وظيفة الرقابة والمراجعة ٠

٤ ـ مدى وجود تنظيم غير رسمى يساعد أو يعرقل أهداف التنظيم الرسمى ٠

٥ ـ مدى استخدام بيانات الرقابة فى تصحيح الأداء والاسترشاد بها فى حل المشاكل بواسطة المديرين ٠

تلك المتغيرات تمثل فى أهم العوامل المؤثرة فى السلوك التنظيمى ، وبالتالى نستطيع التميز بين أنواع التنظيمات المختلفة بناء على قياس وتحديد درجة توفر تلك المتغيرات بها ٠ هذا ويتفق هذا الرأى مع مفهوم « النظام » حيث يعتبر أن تلك المتغيرات ان هى الا اجزاء من نظام متكامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتيجة النهائية وهى مستوى معين من الكفاءة التنظيمية ٠

المراجع

Adams, J.S., Injustice in social exchange in Berkowitz L. (ed.), **Advances in experimental social psychology.** Vol 2. New York : Academic Press, 1955b.

Adams, J.S. and Rosenbaum, W.B., The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **F. Appl. Psychol.,** 1962. 46, 161-164.

Allport, F. H., The J-curve hypothesis of conforming behavior. **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 141-183.

Allport, G., The historical background of modern social psychology. In Lindzey, G. (ed.), **Handbook of Social Psychology. Cambridge,** Mass. Addison-Wesley, 1954, pp. 3-56.

Argyris, C., **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness,** Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961.

Argyris, C. Personality and Organization N.Y. Harper, 1957.

Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organizations, in Haire, M. (ed.) Modern Organization Theory, Wiley, 1958.

:kinson, J.W., Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In Atkinson, J.W. (ed.), **Motives in Action, and Society,** Princeton, N.J. Van Nostrand, 1958, pp. 288-305.

Atkinson, J.W. and Litwin, G.H., Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. **H. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1960 60, 52—63.

Atkinson, J.W., and Raphelson, A.C., Individual differences in motivation and behavior in particular situations. **F. Pers.** 1956. 24, 349-363.

Atkinson, J.W., and Reitman, W.R., Performances as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. F. **Abnorm. Soc. Psychol.,** 1956. 53, 36b.

Bachman, J.C., Motivation in a task situation a function of ability and control over the task. **F Abnorm. Soc. Psychol.,** 1964. 69, 272-281.

Baldamus, W., Type of work and motivation. **Brith. F. Sociol.,** 1951. 2, 44-58.

Barnard, C.I., **The Functions of the Executive.** Cambridge. Harvard University Press, 1938.

Bass, B.M., **Leadership, psychology and organizational behavior.** New York : Harper, 1960.

Bass, B.M. **Organizational psychology.** Boston : Allyn and Bacon, 1965.

Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity, **Hum. Relat.,** 1945, 7, 509-519.

Bradfield, A.H., and Crockett. W.H. Employee attitudes and employee preformance. **Psychol. Bull.** 1955. 25, 396, 224.

Brehm, I.W. and Cohen, A.R.Z., **Explorations in cognitive dissonance.** New York : Wiley, 1962.

Burke, R.L. and Bennis, W.G., Changes in perception of self and others during human relations training. **Hum. Relat.** 1961. 24, 165-182.

Burleigh, B.G. Human Relations in Industry Chicago : Irwin, 1954.

Likert, R. New Patterns of Management N.Y. McGraw-Hill, 1961.

Likert, R. The Human Organization: its Management and Value N.Y. McGraw-Hill, 1967.

McClelland, D.C,. Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L., **The Achievement Motive.** New York, Appleton-Century-Crofits, 1953.

McClelland, D.C., **The Achieving Society.** Princeton : Van Nostrand, 1961.

McClelland, D.C., Business drive and national achievement. **Harvard Business Rev.,** 1951, 40, 99-112.

McGregor, D., **The Human side of Enterprise,** New York : McGraw-Hill, 1960.

Maier, N.R.F., **Psychology in industry** (2nd ed.) Boston : Hougyton-Mifflin. 1955.

March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations.** New York : Wiley, 1958.

March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations.** New York : Wiley, 1958.

Maslow, A. Motivation and Personality N.Y. Harper, 1954.

Mayo, Z. The Human Problems of, an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

Merton, R.K. and Alice, S., Contributions to the Theory of Reference Behavior in Swanson, G.E., Newcomb. T.M., and Hartley, E.L. (ed.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt. 1952. Revised edition, 430-444.

Miller, N.E., and Dollard, J., **Social Learning and Imitation.** New Haven. Yale University Press, 1941.

Strauss, G., Some notes on power equalization, in Leavit, H.J. (ed.), **The social science of organizations,** Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.

Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F., **Leadership and organization,** New York, McGraw, Hill.

Thibuat, J.W. and Kelley, H.H., **The social psychology of groups.** New York : Wiley, 1959.

Thompson, J.D. Organizations in Action N.Y. McGraw-Hill, 1967.

Uhrbrock, R.S., Attitudes of 4,430 employees. **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 365-377.

Veroff, J., Atkinson, J.W., Held, Sheila, C., and Gurin, G., The use of thematic apperception to assess motivation in a nationwide interview study. **Psychol., Monogr.** 1960; 74, No. 12 (Whote No. 499).

Vitales, M.S., **Motivation and morale in industry.** New York : Norton, 1953.

Vroom, V.H., **Some personality determinants of the effects of participation.** Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.

Vroom, V.H., The self-concept — a balance-theoretical treatment. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.

Vroom, V.H., Ego-involvement, job satisfaction and job performance, **Personnel Psychol.,** 1962, 15, 159-177.

Vroom, V.H., **Work and motivation.** New York : Wiley, 1964.

Vroom, V. H. and Maier, N.R.F., Industrial social psychology. In **Annual Review of Psychology.** Vol. 12. Palo Alto, Calif. ; Annual Reviews, 1961, 413-446.

White, R.W., Motivation reconsidered : the concept of competence. **Psychol., Rev.,** 1959. 66, 297-333.

Whytwe, W.F., **Money and motivation : An analysis of incentives in industry.** New York : Harper, 1955.

Whyte, W.E., Man and Organization : Three Problems in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

Woodworth, R.S., **Dynamic Psychology.** New York : Columbia University Press, 1918.



المحتويات

الموضـــوع	الصفحة

الموضــــوع | الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

البـــــاب الثالث

المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك

الموضـــوع	الصفحة

البـــاب الرابع

المدخل السلوكى فى الادارة

الفصل الأول ـ الاشراف والقيادة

الفصل الثانى ـ الاتصالات

الفصل الثالث ـ بعض المشكلات الانسانية للعمل

الفصل الرابع ـ المدخل الانسانى للتنظيم

الموضـــوع	الصفحة

رقم الايداع بدار الكتب ٤٦٦٢

دار غـريب للطـباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين

دار غـريب للطبـاعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩